

Venäjä kehittyvänä markkinana Suomen näkökulmasta

Auli Jankkila

Tekijä Auli Jankkila	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Venäjä kehittyvänä markkinana Suomen näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 6
<p>Maailmantalouden painopiste on siirtymässä Euroopasta ja Yhdysvalloista yhä enemmän kehittyviin talouksiin, erityisesti Aasiaan. Myös suomalaisyritysten on etsittävä kilpailukykyä säilyttääkseen uusia markkinoita näistä kehittyvistä talouksista. Erityisen merkittäviä kehittyviä talouksia ovat BRICS -maat, joihin kuuluva Venäjä on ollut jo pitkään tärkeä kauppakumppani Suomelle. Venäjällä on myös suomalaisyritysten näkökulmasta ollut muista kehittyvistä markkinoista poiketen erityisasema niin pitkän yhteisen historian kuin läheisen sijainnin vuoksi.</p> <p>Tämän opinnäytteen tavoitteena on valottaa Venäjän markkinoiden erityispiirteitä kehittyvänä markkinana ja selvittää, miten se mahdollisesti eroaa muista kehittyvistä markkinoista. Työn tietoperustassa käydään läpi yritysten yleisiä edellytyksiä ja motivaatiotekijöitä kansainvälistymiseen, sekä selvitetään minkälaisia erilaisia markkinoillemenotapoja kansainvälistyvällä yrityksellä on. Lisäksi kerrotaan yritysten mahdollisuuksista kehittyvissä talouksissa sekä näiden markkinoiden riskeistä.</p> <p>Työ on toteutettu erilaisia kirjallisia ja sähköisiä lähteitä hyödyntäen. Se on laadullinen tutkimus, jossa jo olemassa olevien aineistoiden tietoja yhdistelmällä ja koostamalla pyritään selvittämään Venäjää kehittyvänä markkinana. Tutkimusosuudessa keskitytään Venäjän markkinoiden erityispiirteiden kuvailuun sekä suomalaisen viennin ja suomalaisyritysten Venäjällä kohtaamien haasteiden selvittämiseen. Myös tiivis historiallinen katsaus Suomen ja Venäjän välisiin kauppasuhteisiin luodaan sekä lyhyesti vertaillaan Venäjän ja Kiinan kehittyviä markkinoita ja suomalaisyritysten etabloitumisen tapoja niissä.</p> <p>Venäjä on kehittyvien markkinoiden joukossa omalaatuinen tapaus, joka on moniin muihin kehittyviin markkinoihin verrattuna suhteellisen vauras maa. Se on kuitenkin viime vuosina kärsinyt talouden taantumasta, mikä johtuu ennen kaikkea sen taloudellisten rakenteiden uudistamisen puutteista ja maan jämähtämisestä raaka-aineiden viejäksi. Lisäksi Venäjää koskevat taloudelliset sanktiot ovat entisestään häirinneet sen taloutta. Venäjän talouden horjuminen on vähentänyt myös suomalaisyritysten kauppaa Venäjälle viime vuosina, ja paikallisen liiketoimintaympäristön ennakoimattomuus, byrokratia ja korruptio ovat jo pitkään tuottaneet haasteita Venäjälle suuntaaville yrityksille. Markkinoillemenostrategian valintaan nämä haasteet sekä Venäjän hallinnon asettamat rajoitukset ovat luonnollisesti myös vaikuttaneet. Ongelmista huolimatta Venäjällä on tarjota yhä paljon mahdollisuuksia suomalaisyrityksille, ja tulevaisuuden aloiksi voidaan lukea muun muassa matkailu- ja koulutusvienti. Toisaalta Venäjän kysynnän ongelmat ovat osittain syynä siihen, että monet suomalaisyritykset ovat alkaneet etsiä kasvua myös muilta kehittyviltä markkinoilta, kuten Kiinasta.</p>	
Asiasanat kehittyvät markkinat, kansainvälistyminen, Venäjä	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymys ja rajaukset.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	2
2	Kehittyvät markkinat.....	4
2.1	Globalisaatio	5
2.2	BRICS -maat.....	6
2.2.1	BRICS- termin ongelmia.....	7
2.2.2	Kehittyvät taloudet & finanssikriisi	7
3	Yritysten mahdollisuudet ja riskit kehittyvillä markkinoilla	9
3.1	Kansainvälistymisen yleisiä motivaattoreita ja edellytyksiä.....	9
3.2	Yritysten mahdollisuudet kehittyvillä markkinoilla	11
3.2.1	Kasvun trendejä	11
3.2.2	First mover advantage	12
3.3	Kansainvälistymisen tavat ja strategiat.....	13
3.3.1	Kansainvälistymisen eri muodot.....	14
3.3.2	Strategian valinta	18
3.3.3	Strategian valinta kehittyvillä markkinoilla	20
3.4	Kehittyvien markkinoiden riskejä	22
4	Venäjän erityispiirteet kehittyvänä markkinana.....	24
4.1	Suomen ja Venäjän kauppasuhteiden historiallinen kehitys	24
4.2	Venäjän taloudellinen tilanne	27
4.3	Venäjän liiketoimintaympäristön riskejä.....	28
4.4	Venäjä osana maailmantaloutta	31
5	Suomen kauppa Venäjälle	33
5.1	Vienti Venäjälle	33
5.2	Tulevaisuuden kasvualoja.....	35
6	Venäjän vertailua Kiinan kehittyvään markkinaan.....	38
6.1	Eroja ja yhtäläisyyksiä.....	38
6.2	Suomalaisyritysten etabloituminen Venäjälle	40
6.3	Suomalaisyritysten etabloituminen Kiinaan	42
7	Pohdinta.....	44
7.1	Tutkimuksen arviointia	45
7.2	Opinnäytetyöprosessin arviointia	45
	Lähteet	47

1 Johdanto

Kehittyvät markkinat ovat kasvattaneet merkitystään maailmantaloudessa erityisesti 2000-luvulla. Perinteisten länsimaisten teollisuusvaltioiden rinnalle on syntynyt joukko kasvavia talouksia niin Aasiassa, Etelä-Amerikassa kuin Afrikassakin, ja nämä taloudet kasvavat tyystin eri tahtia kuin erityisesti viime talouskriisin myötä taantuneet länsimaat. Näissä kasvavissa talouksissa on valtava väestöpohja ja kulutuspotentiaali, josta monet kansainvälistyvät yritykset tahtovat päästä hyötymään. Yhdeksi tärkeimmistä potentiaalisista markkinoista on luettu pitkään myös Venäjä, joka suhteellisen vaurautensa ja laajojen mahdolluuksiensa vuoksi on ollut kiinnostava kohde kansainvälisille yrityksille.

Venäjä on kiinnostanut ja tarjonnut liiketoimintamahdollisuuksia paljon myös suomalaisyrityksille. Kaupankäynti Venäjälle on saanut erilaisia muotoja vuosikymmenten aikana, eikä venäläinen liiketoimintaympäristö suinkaan ole ollut haasteeton suomalaisillekaan. Viime aikojen Venäjän ulkopoliittisista toimista johtuneet länsimaiden pakotteet ja Venäjän vastaukset niihin ovat ennestään mutkistaneet suomalaisyritysten Venäjälle suuntautuvia liiketoimia. Voidaan kuitenkin sanoa, että kehittyvien markkinoiden joukosta juuri Venäjällä on ollut erityinen asema Suomen näkökulmasta, mihin epäilemättä on vaikuttanut myös maiden pitkä yhteinen historia. Tässä opinnäytteessä pyritään valaisemaan tätä erityisasemaa kehittyvänä markkinana, sekä selvittämään, minkälainen venäläinen liiketoimintaympäristö on haasteineen ja mahdolluuksineen.

Tämä työ koostuu teoriaosuudesta (luvut 2 ja 3) sekä Venäjän markkinoihin keskittyvästä tutkimusosuudesta (luvut 4-6). Teoriaosuudessa tarkastellaan kehittyviä markkinoita, erityisesti BRICS -valtioita, sekä yritysten yleisiä kansainvälistymisen motivaattoreita, edellytyksiä sekä kansainvälistymisen tapoja. Fokuksena on erityisesti kansainvälisten yritysten mahdollisuudet ja niiden kohtaamat riskit kehittyvillä markkinoilla. Venäjän markkinoita käsittelevä tutkimusosuus koostuu Venäjän markkinoiden erityispiirteiden tarkastelusta sekä Suomen Venäjän-kaupan menneisyyden, nykytilan sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien selvittämisestä. Lisäksi vertaillaan lyhyesti Venäjän ja Kiinan kehittyviä markkinoita ja suomalaisyritysten markkinoillemenostrategiaa niissä. Viimeisessä luvussa arvioidaan tuloksia ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan oppimisprosessia. Työ on toteutettu ns. kirjoituspöytätyönä, jossa on hyödynnetty erilaisia kirjallisia lähteitä ja yhdistelty niistä poimittua tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

1.1 Tutkimuskysymys ja rajaukset

Tämän opinnäytteen pääkysymys on

- Minkälainen Venäjä on kehittyvänä markkinana Suomen näkökulmasta?

Tutkimuskysymyksen alaongelmat ovat seuraavat

- Miten kauppasuhteet ovat kehittyneet Suomen ja Venäjän välillä?
- Minkälainen Venäjä on liiketoimintaympäristönä?
- Mitä riskejä ja uhkia Venäjän markkinoihin liittyy?
- Mitä eroja Venäjällä on markkinana verrattuna Kiinan kehittyvään markkinaan ja miten suomalaisten yritysten kansainvälistymisen muodot poikkeavat toisistaan näillä markkinoilla?
- Mitkä ovat Suomen mahdollisuudet tulevaisuudessa Venäjän markkinoilla?

Tämä opinnäyte käsittelee siis Venäjää kehittyvänä markkinana erityisesti Suomen näkökulmasta. Työ pyrkii erittelemään suomalaisyritysten kaupankäyntiä sekä sen mahdollisuuksia ja riskejä Venäjän markkinoilla sekä kuvaamaan Venäjän markkinan eroavuuksia verrattuna muihin kehittyviin markkinoihin. Luvussa 6 on lisäksi vertailtu lyhyesti Venäjää Kiinan kehittyvään markkinaan sekä suomalaisyritysten markkinoillemenotapaa näissä maissa. Tämä opinnäyte ei sen sijaan juurikaan käsittele Venäjää tuontimaana tai kaupapakumppanina muiden maiden tai toimijoiden kuin Suomen näkökulmasta. Se ei myöskään käsittele laajasti Venäjän tai muiden kehittyvien markkinoiden kulttuurisia erityispiirteitä tai asemaa maailmanpolitiikassa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäyte on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa usein eri tutkimusmenetelmin, ja siinä ”pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan ilmiöitä ja vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten” (Haaga-Helia 2016, 15). Tässä opinnäytteessä aiemmin lueteltuihin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan monipuolisia kirjallisia ja sähköisiä lähteitä hyödyntäen. Lähteet ovat erilaisia tutkimuksia, artikkeleita, uutisia sekä erityisesti kansainvälistä liiketoimintaa ja Suomen ulkomaankauppaa käsittelevää kirjallisuutta. Monipuolisesti eri lähteiden tietoja yhdistelemällä ja arvioimalla pyritään luomaan kokonaisuus, joka selvittää Venäjän erityispiirteitä kehittyvänä markkinana.

Tämä työ on siis jo olemassa olevaa aineistoa tutkimalla ja niiden tietoja yhdistelemällä koostettu opinnäyte, ja sitä voidaan pitää myös eräänlaisena tapaustutkimuksena. Ta-

tapauksitutkimus on tutkimusstrategia, jossa voidaan hyödyntää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Erotuksena määrällisestä tutkimuksesta tapauksitutkimuksen kohde on tilastollisen yksikön sijaan yleensä jokin tapahtumakulku tai ilmiö. Tapauksitutkimuksessa onkin tavoitteena ymmärtää paremmin tutkittavaa tapausta ja siihen vaikuttaneita olosuhteita. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.) Opinnäytteessä menetelmänä on ollut tehdä eräänlainen kirjallisuuskatsaus Venäjän markkinoita käsittelevään kirjallisuuteen sekä käyttää monipuolisesti erilaisia kirjallisia ja sähköisiä lähteitä työn koostamisessa. Työn lopussa on hyödynnetty myös vertailevan tapauksitutkimuksen keinoja, kun Venäjän markkinoiden piirteitä ja suomalaisyritysten etabloitumisen tapoja Venäjällä verrataan lyhyesti Kiinan kehittyvään markkinaan. Varsinainen vertaileva tutkimus tämä opinnäyte ei kuitenkaan ole.

2 Kehittyvät markkinat

Tässä opinnäytteessä keskitytään paljon kehittyviin markkinoihin, joka on itsessään varsin monitulkintainen termi. Kehittyvistä markkinoista (*emerging markets*) puhutaan usein sijoittamisen yhteydessä, jolloin niillä viitataan matala- tai keskituloiseen kansantalouteen, jolla on toimiva pörssijärjestelmä. Tällöin fokuksen kohteina ovat erityisesti näiden talouksien rahoitusmarkkinat ja sijoitusmahdollisuudet niissä. (Koistinen 2007.) Laajempi määritelmä kehittyvistä markkinoista kattaa kuitenkin rahoitusmarkkinoiden lisäksi muitakin elementtejä. Pelle (2007, 16-17) määrittelee kehittyvät markkinat aiemmin vähemmän kehittyneiksi tai osittain teollistuneiksi luokitelluiksi valtioiksi, jotka ovat alkaneet vahvistaa talouttaan ja kasvattaa merkitystään niin kauppakumppaneina, ulkomaisten sijoitusten kohteina kuin poliittisina toimijoinakin kansainvälisissä yhteisöissä.

Laajemman määrittelyn mukaiset kehittyvien markkinoiden valtiot jakavat keskenään muutamia taloudellisia ominaisuuksia. Näitä taloudellisia indikaattoreita ovat esimerkiksi verrattain suuri, yli viiden prosentin vuosittainen talouskasvu mutta alhainen bruttokansantuote henkeä kohden. Lisäksi kehittyviä markkinoita yhdistävät verrattain korkea inflaatio ja matala säästöaste. Kärjistetysti puhutaan siis nopeasti kasvavista talouksista kehitysmaissa, mutta on toki muistettava, että kehittyvien markkinoiden talouksilla on keskenään suuriakin eroja. (Pelle 2007, 17.)

Kehittyvillä markkinoilla on hyvin laaja väestöpohja; yli puolet maailman väestöstä asuu näissä kehittyvien talouksien maissa. Monissa kehittyvissä talouksissa myös väestön ikärakenne on kehittyneitä talouksia nuorempaa. Venäjä on tässä mielessä kuitenkin poikkeus. Tunnusomaista on myös kehittyvien talouksien kasvava urbanisaatio, eli ihmisten muuttaminen maalta kaupunkeihin maatalouden osuuden vähentyessä taloudessa ja uusien työmahdollisuuksien lisääntyessä kaupunkiseuduilla. Tämä muutos taas lisää kysyntää rakennusalaalla ja palveluissa, mikä houkuttelee kansainvälisiä yrityksiä. Kehittyvien talouksien liiketoimintaympäristö poikkeaa kuitenkin monella tavalla vanhoista teollisuusmaista. Liiketoiminnassa pitkäaikaiset suhteet ovat huomattavan tärkeässä roolissa, ja perheyrietykset ovat yleisiä. Läntisiin talouksiin verrattuna myös yrityksen toimivat suhteet valtionhallintoon ovat kehittyvissä talouksissa tärkeämpiä. Tiedonsaanti ei myöskään kehittyvissä talouksissa yleensä ole yhtä helppoa tai läpinäkyvää kuin länsimaissa on totuttu. Tiedon keruu esimerkiksi asiakkaiden luottokelpoisuudesta tai mahdollisten yhteistyökumppaneiden luotettavuudesta voi olla haastavaa. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 14-15, 20.)

Kehittyvät markkinat kiinnostavat sijoittajia niiden suuren kasvupotentiaalin vuoksi. Lisäksi monet kehittyviin markkinoihin aiemmin liitetty riskit ovat vähentyneet, kun näiden valtioiden hallitukset ovat purkaneet ulkomaisten sijoitusten esteitä sekä parantaneet infrastruktuuria. Myös saatavilla oleva tieto kehittyvistä markkinoista ja niiden sijoitusmahdollisuuksista on lisääntynyt. (Pelle 2007, 18.) Kehittyvien talouksien rakenteelliset uudistukset ovat lisänneet niiden liiketoimintaympäristön vakautta ja talouden kasvumahdollisuuksia. Uudistuksin maita ovat työntäneet muun muassa Maailman kauppajärjestön (*World Trade Organization*, WTO) ja Kansainvälisen valuuttarahaston (*International Monetary Fund*, IMF) kaltaisten ylikansallisten instituutioiden säädökset esimerkiksi kaupan vapauttamisesta, valtionyritysten yksityistämisestä sekä tekijänoikeuksista. (Cavusgil ym. 2013, 18.)

Tässä luvussa kehittyviä markkinoita tarkastellaan globalisaation näkökulmasta. Alati kiihtyvä globalisaatio on lisännyt ja helpottanut kansainvälistä kaupankäyntiä, investointeja ja työnjakoa. Ensin selvitetään globalisaation merkitystä sekä sen trendejä ja haasteita yleisemmällä tasolla. Sen jälkeen keskitytään BRICS -maihin ja niiden asemaan globaaleilla markkinoilla sekä talouskriisin vaikutuksia niihin. Lisäksi tarkastellaan BRICS -termin syntyä ja sen käyttöön liittyvää problematiikkaa.

2.1 Globalisaatio

Nykyisin usein puhutaan maailmantalouden painopisteen siirtyvän yhä enemmän Euroopasta ja Pohjois-Amerikasta ennen kaikkea Aasiaan sekä vähitellen myös muille kehittyville alueille, kuten Afrikkaan ja Latinalaiseen Amerikkaan. Maailmantalouden vanhat veturit, Eurooppa ja Pohjois-Amerikka, menettävät johtoasemaansa erityisesti Kiinan ja Intian kaltaisten suurmaiden rynnistäessä markkinoille. Globalisaation aikakautena tämä kehitys on entisestään kiihtynyt.

Vaikka kansainvälistä kauppaa on käyty historiallisessa perspektiivissä jo kauan, on nykyinen globalisaatio dramaattisesti lisännyt kansainvälistä liiketoimintaa viime vuosikymmeninä. Tätä ilmiötä voidaan selittää toisen maailmansodan jälkeisten vuosikymmenten muutoksilla kansainvälisessä poliittisessa ympäristössä sekä teknologisessa kehityksessä. Kansainvälisen tilanteen muutos ja teknologian kehitys ovat puolestaan mahdollistaneet yritysten motivaation ja strategiat kansainvälistyä. (Griffin & Pustay 2015, 37.)

Toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä silloiset kaupankäynnin suurvallat Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa päättivät purkaa kansainvälisen liiketoiminnan esteitä vähentämällä tullimaksuja, tuontikiintiöitä ja ulkomaisten investointien rajoituksia. Näitä asioita syntyi hoitamaan Maailman kauppajärjestö WTO. Kansainvälisen kaupan esteitä

ovat purkaneet myös 1900-luvun jälkipuoliskolla syntyneet alueelliset instituutiot, kuten Euroopan unioni tai Pohjois-Amerikan vapaakauppasopimus (NAFTA). Nämä muutokset valtioiden politiikassa kannustivat kansainvälistä liiketoimintaa ja kiihdyttivät globalisaatiota. Teknologian muutokset niin viestinnässä, liikenteessä kuin tietojenkäsittelyssäkin sen sijaan puolestaan mahdollistivat kansainvälisen aktiivisuuden lisääntymisen ja koko globalisaatioilmiön. (Griffin & Pustay 2015, 37.)

Tämä teknologian sekä kansainvälisten suhteiden kehitys muovasi yritysten motivaatiota ja strategisia päätöksiä alkaa kansainvälistyä. Suoria syitä yritysten kansainvälistymiseen ovat puolestaan esimerkiksi yritysten halu hyödyntää ydinosaamistaan ja täten lisätä tuotteita myös kotimaan ulkopuolella, uusien markkinoiden etsiminen, resurssien, kuten materiaalien, työvoiman, pääoman ja teknologian hankinta sekä kilpailuaseman säilyttäminen saman alan muiden yritysten kansainvälistyessä. (Griffin & Pustay 2015, 36.) Yritysten kansainvälisen aktiivisuuden lisääntyminen on siis sekä globalisaation syy että seuraus.

Globalisaatio ja sen myötä kansainvälisen liiketoiminnan lisääntyminen ovat tuoneet mukanaan paljon etuja, kuten talouskasvua, taloudellista sekä poliittista vakautta ja kansainvälistä yhteistyötä. Globalisaation haasteita ovat puolestaan esimerkiksi varallisuuserot kehittyneiden, kehittyvien ja vähän kehittyneiden maiden välillä. "Vanhan maailman" näkökulmasta kehittyvien talouksien mukaantulo markkinoille ja niiden taloudellisen vaikutusvallan kasvu merkitsevät kiristyvää kansainvälistä kilpailua. Uudet, kasvavat markkinat sijaitsevat kauempana länsimaista ja kasvavien talouksien toistaiseksi edullisempi kustannustaso vaatii länsimailta parempaa tuottavuuden kasvua kilpailussa pärjäämiseksi. (Juntunen 2015, 206-207.) Seuraavaksi tarkastellaan kehittyvistä talouksista monessa suhteessa merkittävimpiä, eli BRICS -valtioita.

2.2 BRICS -maat

BRIC -lyhennettä käytti ensimmäisen kerran Goldman Sachsin entinen pääekonomisti Jim O'Neill julkaisussaan "*Building Better Global Economic BRICs*" vuonna 2001. Kirjainlyhenteellä tarkoitetaan Brasiliaa, Venäjää, Intiaa ja Kiinaa niiden englanninkielisten nimien alkukirjainten mukaisesti. Myöhemmin lyhenne piteni muotoon BRICS, kun myös Etelä-Afrikka otettiin termiin mukaan. Termi syntyi aikana, jolloin alkoi kiihkeä investointibuumi kyseisille kehittyville markkinoille; Goldman Sachs itse loi BRIC -maihiin keskittyneen rahaston vuonna 2006. (Crowe 2015.)

2.2.1 BRICS- termin ongelmia

BRIC -termin esitellyssä artikkelissaan Jim O'Neill (2001, 1) toteaa: "Over the next 10 years, the weight of the BRICs and especially China in world GDP will grow, raising important issues about the global economic impact of fiscal and monetary policy in the BRICs". Nyt, viisitoista vuotta myöhemmin, voidaan todeta ennustuksen pitäneen paikkansa. Erityisesti Kiinan merkitys maailmantaloudessa on kasvanut, ja se on ohittamassa Yhdysvallat maailman suurimpana taloutena. Joidenkin artikkelien mukaan Kiina ohittaa Yhdysvallat lähivuosina, kun taas toisissa sanotaan, että ohitus on jo tapahtunut. Ostovoimakorjatulla bruttokansantuotteella mitaten Kiinan talous oli Yhdysvaltoja suurempi jo 2014 (Arends 2014). Maailmantalouden kehityksen tiimellyksessä BRICS -termi on kuitenkin menettänyt merkitystään, ja onkin nykyään jo hiukan vanhentunut. Tarkoituksenmukaisempaa lienee puhua kehittyvistä markkinoista tai kehittyvistä talouksista.

Nopeasyklisessä maailmantaloudessa ei ole ehkä enää järkevää niputtaa BRICS -talouksia yhdeksi kokonaisuudeksi, sillä taloudet ovat keskenään jo niin erilaisia. Niillä on myös omat ongelmansa ja haasteensa. Kiina tavoittelee hyppyä keskiluokkaisiin maihin, joihin vain harva valtio on Aasiassa kyennyt. Kiinan talouskasvu onkin hidastunut huippuvuosista, mikä puolestaan on vaikuttanut raaka-aineiden kysyntään niiden markkinahintoja alentaen. Tällöin myös raaka-aineiden ja energian viejäm maiden, kuten Venäjän ja Brasilian, taloudet ovat kärsineet. Samaan aikaan yhä uudet taloudet nousevat kehittyvien talouksien joukkoon ja investoijien uusiksi suosikeiksi. Yhtenä merkinä BRICS -termin vanhanaikaisuudesta jopa Goldman Sachs on sulkenut erillisen BRIC -rahastonsa ja yhdistänyt sijoitukset osaksi laajempaa kehittyvien markkinoiden rahastoaan. (Foroohar 2015.) Myös muita niputuksia on vuosien kuluessa muodostettu kehittyvistä markkinoista, esimerkiksi *Next Eleven* (N-11) ja *Emerging and growth-leading economies* (EAGLEs), josta nämä ryhmittelyt eivät ole saavuttaneet yhtä suurta tunnettavuutta kuin BRICS.

2.2.2 Kehittyvät taloudet & finanssikriisi

Gloaalista finanssikriisistä kehittyvät taloudet ovat yleisesti ottaen nousseet kehittyneitä talouksia nopeammin. Monilla kehittyvistä talouksista oli kokemusta vakavasta talouskriisistä jo 1990-luvulla, esimerkiksi Aasian talouskriisistä vuonna 1997. Näin osa talouksista oli tehnyt jo ennestään sisäisiä muutoksia finanssikriisien varalta. Vuoden 2008 finanssikriisi iski kehittyviin talouksiin silti monella eri tapaa. Kysynnän kasvu länsimaissa väheni, mikä luonnollisesti vähensi kehittyvien talouksien vientiä niihin. Lisäksi ulkomaisen pääoman virrat länsimaista kehittyviin talouksiin vähenivät huomattavasti. Finanssilaitosten horjuminen länsimaissa vähensi myös kansainvälistä lainaamista (*cross-border lending*), josta monet kehittyvien talouksien rahalaitokset ovat riippuvaisia. Finanssikriisi korostikin

entisestään sitä, että kehittyvien markkinoiden tulee vähentää riippuvuuttaan kehittyneistä talouksista ja niiden pääomista. Kehittyvillä talouksilla tavoitteena onkin lisätä kotimaista kysyntää ja talletuksia ulkomaisen pääoman epävakaisuuden vuoksi. (Cavusgil ym. 2013, 148-149.)

Maailmanlaajuisen finanssikriisin puhkeamisen jälkeen vuonna 2008 myös BRICS - taloudet joutuivat haastavampaan tilanteeseen. Maailmantalouden kasvun hidastuessa ja investointien vähentyessä myös näiden maiden sisäiset rakenneongelmat ja heikkoudet ovat korostuneet. Maiden liiketoimintaympäristön epävakaus talouslaman ohella entisestään vähentää ulkomaisten investojien halukkuutta sijoittaa erityisesti Venäjän ja Brasilian kaltaisiin maihin. Venäjän kohdalla myös riippuvuus raaka-aineviennistä, korkealle jalostettujen tuotteiden vähäinen tuotanto sekä riittämätön panostus koulutukseen ja innovointiin ovat heikentäneet talouden kasvumahdollisuuksia. (Manktelow 2014, 107-108.) Viime vuosien ulkopoliittiset tapahtumat, erityisesti Venäjän miehitys Krimillä, ovat myös johtaneet länsimaiden asettamiin taloudellisiin pakotteisiin, jotka entisestään nakertavat Venäjän talouden kehitystä.

Vaikka suurin innostus ja kasvu BRICS -maiden ympärillä onkin laantunut viime vuosina, on niiden muutos sekä taloudellisesti että sosiaalisesti ollut merkittävä. Väestön köyhyys näissä maissa on vähentynyt huomattavasti talouskasvun ohessa; erityisen radikaalisti tämä on näkynyt Kiinassa. (Manktelow 2014, 107.) Tulevaisuudessa kehittyvien markkinoiden merkitys vain kasvaa, kun niiden yritykset valtaavat yhä enemmän kansainvälisiä markkinoita. Kehittyvien talouksien valtavan ja hiljalleen keskiluokkaistuvan väestön vuoksi myös kulutuksen painopiste muuttuu länsimaista ennen kaikkea kohti Aasiaa. Kehittyvistä talouksista on myös sijoitusten kohteina olemisen lisäksi tulossa aktiivisia sijoittajia itsekin, ja yhä useammin juuri keskittyen toisiin kehittyviin talouksiin. Erityisesti Kiina on kunnostautunut sijoittajana niin Aasiassa, Latinalaisessa Amerikassa kuin Afrikassakin. (Hyvärinen & Pukkila 2009, 28-29, 38-39.)

3 Yritysten mahdollisuudet ja riskit kehittyvillä markkinoilla

Kehittyvien talouksien kasvattaessa merkitystään maailmantaloudessa koko ajan yhä enemmän ja enemmän, on yrityksillä myös yhä enemmän paineita ja motivaatiota hakeutua näihin maihin. Yrityksiä voivat houkutella tuotannon siirtäminen edullisempien kustannusten maihin sekä hiljalleen keskiluokkaistuvien maiden, kuten Kiinan ja Intian, valtava kulutuspotentiaali. Kehitys on itse asiassa siinä pisteessä, että useat yritykset ovat jo syntyessään kansainvälisiä; näitä yrityksiä kutsutaan nimellä "*born globals*". Tällaiset yritykset eivät seuraa perinteisiä kansainvälistymisen metodeja, vaan ne ovat jo visiossaan ja alusta lähtien suuntautuneet kansainvälisille markkinoille. Usein tällaisten yritysten johto on visionäärinen ja halu kansainvälistyä on kova. *Born globals* –yritykset ovat kooltaan yleensä pieniä tai keskisuuria yrityksiä, jotka hyödyntävät uutta teknologiaa ja luovat innovaatioita. Monesti ne operoivat Internetissä, johon myös niiden myynti usein keskittyy. (Hollensen 2014, 88-90.) Monesti nykyiset tuotteet ja toimintamallit jo itsessään merkitsevät yritykselle kansainvälistymistä ensi askelista lähtien. Olisi vaikea esimerkiksi kuvitella aloittelevaa mobiilipelien kehittäjäyritystä ilman kansainvälisiä markkinoita. Tällaisten jo syntymässään globaalien yritysten lisäksi on kuitenkin yhä edelleen paljon sellaisia erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden kansainvälistyminen lähtee liikkeelle perinteisemmin ja pienimuotoisemmin.

Tässä luvussa tarkastellaan yritysten mahdollisuuksia ja riskejä kehittyvillä markkinoilla yleisellä tasolla. Fokuksena on länsimaiset, kansainväliset tai kansainvälistymistä tavoittelevat yritykset, joihin myös suomalaisyritykset voidaan lukea. Ensiksi puretaan yritysten yleisiä motivaattoreita ja edellytyksiä kansainvälistyä sekä kehittyvien markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia, ja sen jälkeen siirrytään yritysten erilaisiin mahdollisiin kansainvälistymisen tapoihin ja strategioihin (*entry modes*). Lopuksi tarkastellaan erityisesti kehittyville markkinoille astumiseen liittyviä haasteita ja riskejä.

3.1 Kansainvälistymisen yleisiä motivaattoreita ja edellytyksiä

Yritykselle motivaatio kansainvälistyä lähtee usein sen kasvuhaluista: kun kotimaan markkinoilla ei ole enää kasvun varaa, on luonnollinen askel laajentaa vientiä ja toimintaa ulkomaille. Erityisesti näin on ollut monen suomalaisyrityksen kohdalla kotimaan markkinoiden pienuuden vuoksi. Tällöin voidaan puhua kansainvälistymisen painetekijöistä. Imutekijöistä sen sijaan puhutaan, kun yritykselle ja sen tuotteille esitetään tarjouspyyntö tai muuta mielenkiintoa ulkomaisen ostajan taholta. Muita kansainvälistymisen motivaatiotekijöitä ovat uusien kohdemarkkinoiden houkuttelevuus, yrityksen oma halu kehittyä ja kasvaa sekä johdon myönteinen suhtautuminen kansainvälistymiseen. (Melin 2011, 16-17.)

Kansainvälistyminen voidaan luokitella myös sen ensisijaisen tavoitteen mukaan; prosessiin lähtevällä yrityksellä voi olla markkinoiden kasvattamisen, tehokkuuden lisäämisen tai resurssien etsimisen motiivi. Iso ja potentiaalinen uusi markkina houkuttelee yritystä investointeihin, ja useampiin maihin levittyvä asiakaskunta voi olla riskittömämpi vaihtoehto kuin yhteen maahan keskittyminen. Tehokkuutta voidaan puolestaan lisätä arvoketjun osien sijoittamisella sinne, missä sen vaatimat operaatiot on edullisinta tuottaa itse tai alihankintana. Resurssien etsimisen motiivi sen sijaan liittyy lähinnä raaka-aineiden, luonnonvarojen ja muiden tuotannontekijöiden saatavuuden turvaamiseen: yritys investoi alueelle, jossa tarvittavien raaka-aineiden tarjonta on turvattua ja kustannustehokasta. (Cavusgil ym. 2013, 205-206.)

Taloudellisia syitä laajentua ulkomaille voivat olla eri maiden kotimaata edullisempi verotusjärjestelmä; myös yrityksen kotimaan tarjoama tuki viennille voi lisätä intoa kansainvälistyä. Yrityksen tuotannon lisääntyessä sen laajetessa ulkomaille yritys voi hyötyä tuotantokustannusten vähenemisestä ja näin lisätä kilpailukykyään. Tällöin puhutaan suuruuden ekonomiasta, (*economies of scale*). Yrityksen tuottavuus voi lisäksi parantua viennin lisääntyessä, kun sen pakolliset kulut, kuten hallintoon ja henkilöstöön liittyvät, kattavat enemmän taloudellista toimintaa. (Hollensen 2014, 57.) Kansainvälistymiseen voi johtaa myös kotimarkkinoiden kova kilpailu tai jopa se, että kotimaan markkinat ovat yrityksen tuotteelle tai innovaatiolle olemattomat. Lisäksi kotimaisen kysynnän kausivaihtelua voidaan pyrkiä tasaamaan laajenemalla ulkomaille. Joskus myös yrityksen merkittävän asiakkaan toiminnan laajeneminen ulkomaille voi pakottaa yrityksen seuraamaan perässä uusille markkinoille. Yrityksen haluja kansainvälistyä voivat parantaa lisäksi yrityksen oma osaaminen: kohdemarkkinoiden tuntemus, tuotteen ainutkertaisuus tai markkinoinnin pätevyys. Usein tällaiset syyt eivät itsessään vielä riitä kansainvälistymiseen mutta voivat toimia tärkeänä lisämotivaattorina uusille markkinoille suuntaamisessa. Tärkein syy yrityksen kansainvälistymispyrkimyksille on kuitenkin aina lopulta sen kasvun ja tuloksen takaaminen. (Äijö 2008, 38-39.)

Pelkkä halu kansainvälistyä ei luonnollisestikaan riitä, vaan siihen pyrkivällä yrityksellä tulee olla myös sopivat edellytykset kansainväliseen liiketoimintaan. Tarvittavat investoinnit ja osaaminen, kuten kansainvälisen liiketoiminnan ja kohdemarkkinoiden tuntemus sekä tarvittava kielitaito ovat yleensä välttämättömiä. Lisäksi on maltettava olla kärsivällinen, koska kansainvälistyminen vaatii usein yrityksen pitkäjänteistä kehittämistä ja siitä mahdollisesti saatavat lisätuotot tulevat viiveellä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.) Äijö (2008, 41) määrittelee kansainvälistymisen yrityksen kokonaisvaltaiseksi oppimis- ja

muutosprosessiksi, joka vaikuttaa yrityksen kaikkiin toimintoihin, ja jota ei voi pelkistää sarjaksi erillisiä operaatioita.

Taluskriisin ja sitä seuranneen laman seurauksena suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistyminen on itse asiassa viime vuosina nopeutunut. Tämä on toisaalta sekä yllättävää että loogista. Yllättävää siksi, että maailmanlaajuisen taluskriisin aikana normaalisti taloudellinen toimeliaisuus vähenee ja vientituotteiden kysyntä laskee. Loogista se on puolestaan ollut siksi, että kun jo ennestään pieni kotimainen kysyntä laman aikana vähenee, ei yrityksille jää muuta vaihtoehtoa kuin suunnata uusille markkinoille. Tuotannon siirtämisen osalta kotimaisen tuotannon kalliit yksikkötyökustannukset ovat motivoineet lähtöä ulkomaille. (Virtanen 2015.)

3.2 Yritysten mahdollisuudet kehittyvillä markkinoilla

Kuten edellä on mainittu, yrityksen päätös kansainvälistyä riippuu sekä kasvumahdollisuuksista uusilla markkinoilla että yrityksen yleisistä edellytyksistä toteuttaa kansainvälistyminen. Päätös lähteä prosessiin ja sen kannattavuuden arviointi eivät välttämättä ole ihan yksinkertaisia asioita, ja erityisesti tämä pätee kehittyviin talouksiin, joissa yritystoiminnan kannalta välttämättömän tiedon saaminen voi olla varsin haastavaa. Kehittyvillä markkinoilla on kuitenkin paljon sellaisia kasvun mahdollisuuksia, joita kehittyneillä talouksilla ei varsinkaan taluskriisiin jälkimainingeissa ole yrityksille tarjota.

Kun yritys suuntaa kehittyville markkinoille, on sen ensin arvioitava kyseessä olevan markkinan kasvupotentiaali ja mahdollisuudet. Sen jälkeen on valittava sopiva strategia markkinoille astumiseen ja sinne juurtumiseen. Juuri tässä tiedon saatavuuden merkitys ja haastavuus korostuvat, sillä tehdäkseen viisaita ratkaisuja yrityksen pitää perustaa investointipäätöksensä luotettavaan tietoon. Markkinoiden potentiaalia voi yrittää arvioida taustatiedon keräämisellä, analysoimalla mahdollisia ulkomaisten asiakkaiden tiedusteluja sekä seuraamalla kilpailevien yritysten liikehdintää. Tietoja kehittyvistä markkinoista tuottavat esimerkiksi kansainväliset kauppajärjestöt ja konsulttiyritykset, maissa toimivat lähetystöt ja tytäryhtiöt, kansalliset viranomaiset sekä riippumattomat tutkijat. Verkostoitumisen merkitys on myös erittäin suuri kehittyvillä markkinoilla, ja siinä menestyminen yleensä tarkoittaa myös luotettavamman tiedon saamista päätöksenteon pohjaksi. (Cavusgil ym. 2013, 334-335.)

3.2.1 Kasvun trendejä

Maailmantalouden trendit ja sen painopisteen siirtyminen erityisesti Aasian kasvaville markkinoille luovat kansainvälisille yrityksille tai kansainvälistymiseen pyrkiville paljon

mahdollisuuksia. Vahvistuvina trendeinä kehittyvissä talouksissa on niiden talouskasvun myötä erityisesti yksityisen kulutuksen kasvu, kaupungistuminen ja infrastruktuurin kehitys. Keskiluokan nousu ja sen kulutuksen painopisteen siirtyminen kertakulutushyödykkeistä kalliimpiin kestokulutustuotteisiin, kuten autoihin ja kodinkoneisiin, luo niitä valmistaville yrityksille mahdollisuuksia. Kaupungistumisen seurauksena erityisesti palvelujen ja rakentamisen kysyntä kasvaa räjähdysmäisesti, jolloin maiden hallinto usein tarvitsee yksityisiä yrityksiä mukaan hankkeiden läpiviemiseen. (Manktelow 2014, 20-21.)

Kehittyvillä markkinoilla ihmisten vaurastuessa kysyntä henkilökohtaisille palveluille, kuten pankki- tai terveydenhoitopalveluille kasvaa. Toisaalta myös kehittyvien talouksien paikalliset yritykset ovat halukkaita ostamaan konsulttipalveluja ulkomaisilta yrityksiltä kehittääkseen liiketoimintaansa. (Cavusgil ym. 2013, 99.) Innovaatorahoituskeskus Tekesin (2016) mukaan suomalaiselle osaamiselle mahdollisuuksia kehittyvillä markkinoilla tarjoavat erityisesti mobiilipalvelujen kehittäminen, teollisuuden ja energiankysynnän kasvu, logistiikan parantuminen sekä koulutus- ja terveydenhuoltoala.

Vaikka maailmantalouden suurin kasvupotentiaali ehdottomasti löytyy kehittyvistä talouksista, on niiden talouskasvun hidastuminen viime aikoina herättänyt kovasti huolta. Erityisesti maailmantalouden veturina pidetyn Kiinan supistuvasta talouskasvusta on uutisoitu paljon. Venäjä ja Brasilia ovat jopa lamassa. Suurimpia syitä talouskasvun hidastumiseen on ollut näiden maiden haluttomuus välttämättömiin sisäisiin uudistuksiin ja luottaminen pitkälti pelkkiin investointeihin kasvun lähteenä. Suurimmat kasvumahdollisuudet ovatkin tällä hetkellä uusissa kehittyvissä talouksissa, muun muassa Filippiineillä ja hiljalleen avautuvassa Myanmarissa. (Schuman 2015.) Luonnollisesti matalamman elintason maisa kasvupotentiaalia on enemmän kuin vauraammissa kehittyvissä talouksissa. Poikkeuksena muista BRICS -maista Intialla menee varsin hyvin, joskin silläkin on mittavia ongelmia muun muassa köyhyydestä ja alhaisesta elintasosta johtuen (Sillanpää 2016).

3.2.2 First mover advantage

Ennen kaikkea tärkeää kehittyville markkinoille murtautumisessa on oikea ajoitus. Olemalla ennakoiva ja oikeaan aikaan liikkeellä kehittyviin talouksiin lähtevä yritys voi parhaimmillaan päästä nauttimaan ensimmäisen markkinoille tulevan edusta (*first mover advantage*). Tällöin yritys voi tuotteellaan jopa ”luoda” markkinan ja saada uudet kuluttajat assosioimaan yrityksen tuotemerkin ja brändin tuoteryhmään. Äärimmäinen esimerkki tästä on vaikkapa Coca-Colan brändi virvoitusjuomissa. Tällainen varhaisen tai ensimmäisen liikujan etu on yleensä vielä voimakkaampi kehittyvillä markkinoilla kuin kehittyneissä talouksissa, sillä potentiaaliset kilpailijat eivät ehdi samoille apajille yhtä ripeästi. Liiketoimin-

nan aloittaminen kehittyvillä markkinoilla kun vaatii usein tuntuvasti enemmän aikaa kuin kilpailevan tuotteen tarjoaminen jo tutuilla markkinoilla. (Pelle 2007, 49.)

Ensimmäisen liikkujan etu voi myös olla ainutlaatuinen mahdollisuus luoda toimivat suhteet uusien markkinoiden paikallisten instituutioiden ja viranomaisten kanssa. Tätä mahdollisuutta ei tule ylenkatsoa, sillä tällaisten viranomaissuhteiden merkitys on yleensä kehittyvissä talouksissa huomattavasti tärkeämpi kuin monissa läntisissä markkinatalouksissa. Toki ensimmäinen liikkuja voi kerätä myös sellaista paikallisviranomaisten huomiota, joka itse asiassa voi vaikeuttaa liiketoiminnan käynnistämistä alueella. (Pelle 2007, 50.)

Kehittyvillä markkinoilla ensimmäisen liikkujan etu ei kuitenkaan ole mikään itsestäänselvyys. Suarezin ja Lanzollan (2005) mukaan kaksi seikkaa määrää pitkälle sen, hyötyykö yritys ensimmäisen liikkujan edusta uusilla markkinoilla: myytävän tuotteen teknologisen kehityksen tahti sekä kyseisen tuotteen markkinoiden kasvuvauhti. Pitkäikäisen, markkinoita hallitsevan aseman ensimmäinen liikkuja voi kirjoittajien mukaan saavuttaa parhaiten silloin, kun sekä tuotteen teknologinen kehitys että markkinoiden kasvu on maltillista. Hitaasti kehittyvien tuotteiden tapauksessa potentiaalisilla kilpailijoilla ei ole mahdollisuutta nopeaan erottautumiseen tuotteillaan, ja maltillinen markkinoiden kasvu antaa ensimmäiselle liikkujalle rauhan vastata uusien markkinoiden kysyntään.

BRICS –maista puhuttaessa ensimmäisen liikkujan etu on oikeastaan monissa tuoteryhmissä jo mennyttä aikaa. Lisäksi isojen, kansainvälisten yritysten osalta on niillä riittävän kasvun turvaamiseksi jo oltava läsnäolo näissä maissa tai vähintäänkin suunnitelmat sinne menosta. Muut kehittyvät taloudet sen sijaan tarjonnevat enemmän mahdollisuuksia aikaisen markkinoille murtautumisen eduista haaveileville. Toki myös riskit ovat verrattain suuret, ja usein voikin olla viisasta viivyttää lähtöä näille markkinoille. (Pelle 2007, 46-47.)

3.3 Kansainvälistymisen tavat ja strategiat

Yrityksellä on uusille markkinoille ja alueille levittäytymiseen useita eri tapoja (*entry modes*). Liiketoiminnan tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit, kohdemaan olosuhteet ja yrityksen muut ominaisuudet ja osaaminen ohjaavat valintaa sopivasta tavasta kansainvälistyä. Äijö (2008, 185-186) puhuu entry- eli markkinoillemenostrategiasta, jossa päätetään missä ja miten tuote tai palvelu valmistetaan kansainvälisille asiakkaille, ja millä tavoin ne toimitetaan kohdemarkkinoille. Tämän jälkeen vasta mietitään varsinaista jakelustrategiaa, eli sitä, minkä jakelukanavan kautta tuote tai palvelu toimitetaan yksittäiselle asiakkaalle. Cavusgil ym. (2013, 206-207) näkevät kansainvälistymisen prosessina, jota muovaavat yrityksen voimavarat ja sitoutuminen kansainvälistymiseen. Tällöin yrityksen kansainvälis-

tyminen voi edetä perinteisesti askel askeleelta, edeten vähemmän riskiä sisältävistä metodeista sitouttavampiin ja enemmän riskiä sisältäviin strategioihin. Nykyisin yritykset voivat kuitenkin yhä useammin suoraan valita jonkin tietyn entry -strategian, vaikka varsinkin ennestään vierailla markkinoilla usein suositaan esimerkiksi vähempiriskistä vientiä.

3.3.1 Kansainvälistymisen eri muodot

Yritystoiminnan kansainvälistymisen muodot voidaan jaotella kolmeen eri luokkaan: kaupankäynti-, sopimus- sekä investointiperusteisiin strategioihin. Kaupankäyntiperusteisessa strategiassa keskitytään joko yrityksen omien tuotteiden vientiin ulkomaille tai tuotteiden/palvelujen ostoon ulkomaisilta toimittajilta. Sopimusperusteisessa strategiassa puhutaan yleensä lisensioinnista ja franchisingista, jolloin kansainvälistyvä yritys tekee sopimuksen immateriaalioikeuksien käytöstä ulkomaisen yhteistyökumppanin kanssa. Investointiperusteinen strategia puolestaan käsittää suoran investoimisen ulkomaille, mikä voi tarkoittaa niin kansainvälisiä yhteisyrityksiä, tytäryhtiöiden perustamista kuin yritysostoja ja -fuusioitakin. (Cavusgil ym. 2013, 207-208.)

Erilaisia kansainvälistymisen operaatiovaihtoehtoja ovat Äijön (2008, 187-212) mukaan

- vienti
- kansainvälinen lisensiointi ja franchising
- ulkomaisen myyntikonttorin perustaminen
- kansainvälinen sopimusvalmistus
- kansainvälinen yhteisyritys (*international joint venture*)
- projektivienti (*international turnkey project*)
- kansainvälinen liikkeenjohtosopimus
- ulkomaisen valmistus- ja tuotantoyksikön perustaminen
- muut kansainväliset yhteistyösopimukset.

Vienti voi tarkoittaa yrityksen itse tekemää välitöntä vientiä ulkomaille tai kotimaisten tai ulkomaisten välikäsiä kautta tapahtuvaa vientiä. Suorassa viennissä käytetään ulkomaille toimivia välikäsiä, epäsuorassa viennissä kotimaisia. Omasta välittömästä viennistä taas puhutaan, kun yritys vie tuotteensa tai palvelunsa suoraan ulkomaiselle ostajalle. Palvelujen vienti käsittää kotimaasta käsin ulkomaisille asiakkaille myytävät palvelut ja yrityksen edustajan käynnit ulkomaisen asiakkaan luona palvelun suorittamiseksi. Tyypillisesti kotimaasta käsin voidaan myydä esimerkiksi rahoitus- ja matkailupalveluita, kun taas vaikkapa konsulttipalvelut voivat vaatia yrityksen edustajan käyntiä paikan päällä ulkomaisen asiakkaan luona. (Äijö 2008, 187-188.) Vienti on suhteellisen helppoutensa vuoksi usein ensimmäinen keino lähteä uusille markkinoille. Yleensä siitä edetään asteittain

konkreettisempaan läsnäoloon uudella markkina-alueella, mutta joskus se voi olla myös pysyvä toimintatapa. Näin on etenkin, jos tuotannon keskittäminen tuo selkeitä skaalaetuja tai tuotteen ostajia on maailmanlaajuisesti rajallinen määrä. (Hollensen 2014, 347.)

Ulkomaisen myyntikonttorin perustaminen sen sijaan on usein jatkumoa viennille siinä vaiheessa, kun viennin määrä ja sen generoimat tuotot tekevät konttorin perustamisen kannattavaksi. Kansainvälinen myyntikonttori merkitsee pysyvää läsnäoloa uusilla markkinoilla, mutta sen kannattavuuden arviointi on usein vaikeaa. Etuina uuden myyntiyksikön perustamisessa on yrityksen parempi kontrolli uusilla markkinoilla, nopea reagointimahdollisuus muutoksiin sekä paikallisen imagon luominen. Ulkomainen myyntikonttori voidaan toteuttaa joko yhtiön sivukonttorina tai perustaen kokonaan uusi, paikallisten lakien mukaan toimiva tytäryhtiö. (Äijö 2008, 196-199.)

Kansainvälisestä lisensioinnista puhutaan, kun yrityksen valmistaman tuotteen valmistus- ja myyntioikeus myydään ulkomaiselle toimijalle rojaltia eli korvausta vastaan. Franchisingissa on sama periaate, mutta tällöin puhutaan palvelun myynnistä, johon kyllä voi kuulua myös fyysisten tuotteiden myyntiä. Monet hotelli- ja ravintolaketjut toimivat franchising –periaatteella useissa eri maissa. Molemmissa tapauksissa hyvin laaditulla sopimuksella ja asianmukaisella valvonnalla pyritään säilyttämään tuotteen tai palvelun laatu ja imago. Siksi erityisesti lisensioinnissa on usein tarpeen myös patentoida tuote samalla, mikä erityisesti kehittyvillä markkinoilla ei aina ole mahdollista. Patenttiongelmia ja muutenkin kehittyneistä maista poikkeava immateriaalioikeuksien kunnioittaminen voi rajoittaa lisensioinnin valitsemista strategiana kehittyville markkinoille lähdettäessä. (Äijö 2008, 191-193.)

Varsinkin länsimaisten brändituotteiden kohdalla on huomattava muutenkin, että samanlainen toimintatapa kuin ennestään tutuilla alueilla ei välttämättä toimi kehittyvillä markkinoilla. Brändiä täytyy usein muokata paikallisille markkinoille sopivaksi, vaikka tuotemerkki olisi maailmanlaajuisesti kuinka tunnettu hyvänsä. Sopivan lisenssinsaajan etsimiseen kuluu myös kehittyvillä markkinoilla usein kauemmin aikaa, ja vahvan paikallisen yhteistyökumppanin löytäminen on yleensä ensiarvoisen tärkeää uusilla markkinoilla menestymiselle. Tähän liittyy myös koko toimitusketjun varmistaminen ja läpinäkyvyys: jos ketjusta paljastuu esimerkiksi epäeettisiä työoloja, voi kolaus lisenssiantajan imagolle olla kova. (Goodger 2014.) Kun yritys ulkoistaa tuotantoaan ulkomaille, puhutaan kansainvälisestä sopimusvalmistuksesta. Tällöin ulkomainen yhteistyökumppani valmistaa joko koko tuotteen tai sen osan. Jos ulkomailla valmistetaan vain komponentti, kyseessä on alihankinta. Toisin kuin lisensioinnissa, sopimusvalmistuksessa markkinointivastuu säilyy kansainvälistyvällä yrityksellä ja mahdollistaa täten suuremman kontrollin. (Äijö 2008, 200-201.)

Joillakin uusilla markkinoilla voi niiden sääntelyn tai suurien riskien vuoksi olla kansainvälisen yhteisyrityksen (*international joint venture*) perustaminen paikallisen yhteistyökumppanin kanssa ainoa järkevä vaihtoehto. Joskus kansainvälistyvällä yrityksellä ei ole myöskään tarpeeksi resursseja asianmukaiseen toimimiseen uusilla markkinoilla ilman uutta liikekumppania. Yhteisyritys on kuitenkin haastava toimintamalli, koska kahden eri yrityksen intressit ja toimintatavat voivat olla helposti ristiriidassa keskenään, ja ne voivat luoda yhteistyöllään myös toisesta tulevaisuuden kilpailijan. Monet uusille markkinoille lähtevät yritykset ovatkin valinneet yhteisyrityksen pakon edessä. (Äijö 2008, 202-203.)

Kehittyvillä markkinoilla eturistiriita paikallisen yrityksen kanssa syntyy usein siitä, että paikallisella kumppanilla on erilaiset odotukset liiketoiminnasta kuin kansainvälistyvällä yrityksellä. Lähtiessään uusille markkinoille yrityksellä on yleensä tarkoitus kehittää toimintaansa siellä pitkäjänteisesti, kun taas paikallinen partneri voi olla kiinnostuneempi nopeista voitoista lyhyemmällä ajanjaksolla. Lisäksi ongelmia voi syntyä toimintatapojen eroista ja siitä, että paikallinen kumppani voi osaamisen ja tietotaidon omaksuttuaan haluta nopeasti irtautua yhteisyrityksestä ja ryhtyä kilpailijaksi. Siksi yhteisyritykseen ei välttämättä kannata lähteä sellaisen saman toimialan yrityksen kanssa, joka on paikallisilla markkinoilla jo ennestään hyvin merkittävä toimija. Turvallisempaa voi olla valita sellainen yhteistyökumppani, jonka asema markkinoilla on ennestään vähemmän vakiintunut. (Pelle 2007, 53.)

Projektivientiä (*international turnkey project*) harjoitetaan usein rakennusalalla sekä paljon teknologiaa ja osaamista vaativien tuotteiden kohdalla. Tässä toimintavaihtoehdossa yritys vie osaamistaan ulkomaille yksittäisenä projektina, eli se on itse asiassa eräänlaista palveluvientiä. Projektit voivat olla esimerkiksi tuotantolaitosten perustamista tai erilaisia rakennushankkeita. Koska toteuttava projekti voi olla hyvinkin suuri ja kestää useita vuosia erityisesti rakennusalalla, perustetaan sen ajaksi usein väliaikainen yhteisyritys tai myös rahoitusyrityksiä sisältävä yhteenliittymä (konsortio) useamman osapuolen kanssa. Projektivienti kansainvälistymisen muotona on paljon resursseja sitova ja vaativa vaihtoehto, jossa myös riskit ovat usein suuria. Toisaalta taas projektista saatavat voitotkin voivat vastaavasti olla erittäin hyvät. Kansainvälisessä liikkeenjohtosopimuksessa ulkomaiselle yritykselle myydään liikkeenjohto-osaamista, mikä yleensä liittyy kiinteästi muihin kansainvälistymisen operaatioihin, kuten projektivientiin. Ulkomainen yritys voi tilata esimerkiksi tuotantolaitoksen perustamisen ohessa palveluna myös laitoksen toiminnan käynnistämisen. Liikkeenjohtosopimus vaatii palvelua myyvältä yritykseltä paljon resursseja ja osaamista, joten sitä harvoin käytetään itsenäisenä kansainvälistymisen strategia-
na. (Äijö 2008, 205-207.)

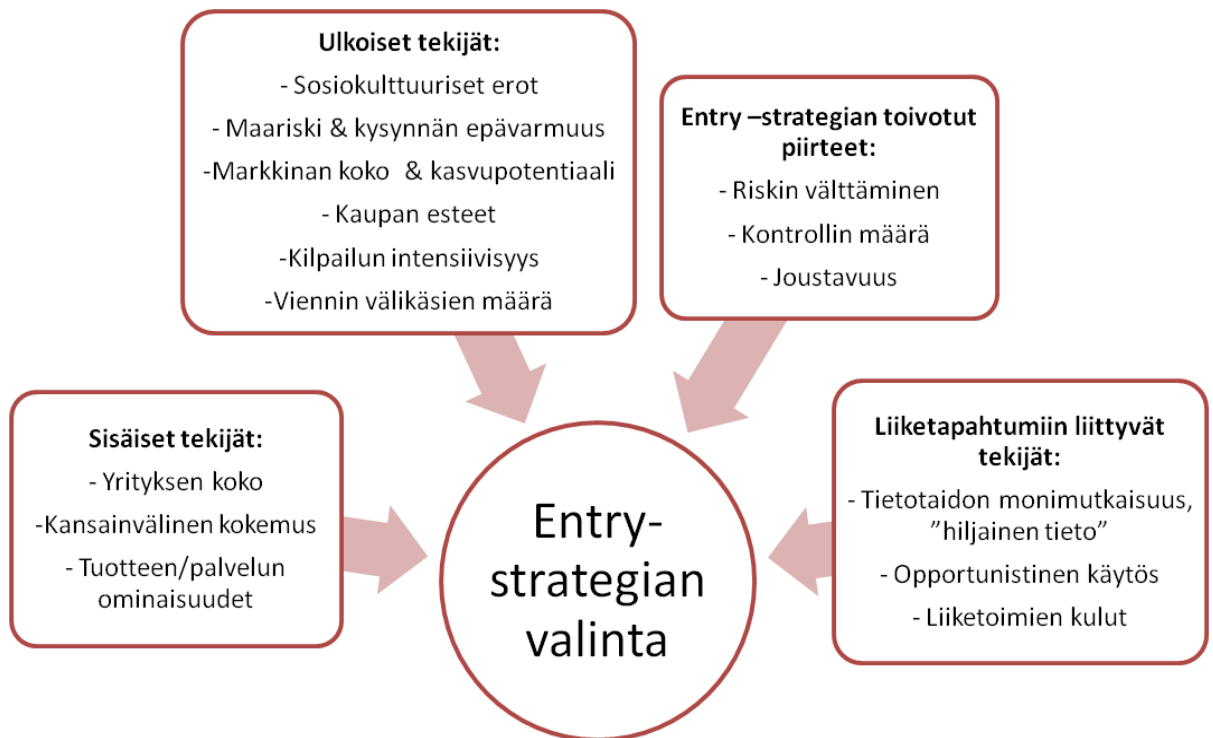
Ulkomaisen tuotantoyksikön perustaminen on kansainvälisistä operaatiokeinoista vaativin, ja usein uudella markkina-alueella kokeillaan ensin jotain muuta vaihtoehtoa, kuten viennistä. Tuotantoyksikön perustaminen on usein kansainvälistymisen viimeinen vaihe, sillä se vaatii runsaasti resursseja ja siinä on paljon riskejä. Sen avulla kansainvälistyvä yritys voi kuitenkin välttää mahdolliset uuden toimintamaan asettamat kaupanesteet, kuten tullit ja kiintiöt, jotka voivat tehdä viennistä kannattamatonta. Lisäksi läsnäolo uusilla markkinoilla säilyttää kontrollin liiketoiminnasta yrityksellä ja mahdollistaa nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin. Mahdolliset voitot ovat suuret, jos liiketoiminta on menestyksekkästä. Edullisemman kustannustason maissa tuotanto on luonnollisesti myös taloudellisesti järkevää. (Äijö 2008, 209-210.)

Ulkomaisen tuotantoyksikön perustaminen tarkoittaa investointia toisessa maassa sijaitsevaan yksikköön. Se voidaan toteuttaa joko fuusioitumalla (*merger*) tai ostamalla ulkomainen yritys (*acquisition*) tai perustamalla itse täysin uusi yksikkö alusta alkaen (*greenfield investment*). Ulkomaisen yrityksen ostaminen on luonnollisesti nopeampi tapa aloittaa tuotanto uudessa maassa, ja kyllästetyillä markkinoilla joskus myös ainoa järkevä tapa. Uuden tuotantoyksikön rakentaminen sen sijaan tulee kysymykseen, jos uudessa toimintamaassa ei ole mahdollisuutta fuusioitua tai ostaa sopivaa yritystä tai siellä ei yksinkertaisesti ole riittävää tuotantokapasiteettia ennestään. Uusi yksikkö rakentamalla voidaan myös hyödyntää uusinta teknologiaa ja osaamista sekä vältetään mahdollinen muutostavastarinta, joka on riskinä fuusioissa ja yritysostoissa. (Hollensen 2014, 407.) Jos yritystoston yhteydessä ostettavaa yritystä muutetaan erittäin radikaalisti esimerkiksi korvaamalla vanhat toimintatavat, teknologia ja henkilöstö, voidaan käyttää englanninkielistä termiä *brownfield investment*. Tällaista metodia käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan murtautua tiukasti säännellyille markkinoille, kuten pankki- tai tietoliikennealalle. (Manktelow 2014, 89.)

Muilla kansainvälisillä yhteistyösopimuksilla tarkoitetaan sellaisia kansainvälisen yhteistyön muotoja, joita ei voida itsessään laskea varsinaisiksi kansainvälistymisen operaatiovaihtoehtoiksi. Yhteistyösopimukset usein täydentävät varsinaista operaatiomuotoa tai ovat tapa toteuttaa operaatio. Kansainvälisten yritysten keskinäinen yhteistyö voi olla hyvin monimuotoista, sillä se voi liittyä esimerkiksi markkinointiin, hankintaan, tuotekehitykseen, tuotantoprosessiin tai rahoitukseen. Yhteistyösopimukset ovat nopeasti muuttuvilla markkinoilla hyödyllisiä, sillä parhaimmillaan ne säästävät molempien yritysten resursseja, rationalisoivat toimintaa ja auttavat reagoimaan muutoksiin nopeasti. Niiden avulla voidaan myös saada osviittaa siitä, olisiko yhteistyön syventäminen esimerkiksi yhteisyrityksen kautta järkevää. (Äijö 2008, 212-216.)

3.3.2 Strategian valinta

Yrityksen kansainvälistymisen tapaan vaikuttavat useat eri sisäiset ja ulkoiset tekijät, sekä se, kuinka paljon yritys antaa painoarvoa kontrollille, joustavuudelle ja mahdollisten riskien välttämiseksi. Myös yrityksen osaamisen tai tuotteen monimutkaisuus, ns. hiljainen tieto voi vaikuttaa strategian valintaan. (Hollensen 2014, 334.) Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty markkinoillemenostrategian valintaan vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 1. Yrityksen entry -strategian valintaan vaikuttavia tekijöitä (Hollensen 2014, 334)

Strategian valinnassa yrityksen koko liittyy kansainvälistymisessä käytettävissä oleviin resursseihin. Jos yritys ei ole kovin suuri, on todennäköisempää, että se suosii vähemmillä resursseilla toteutettavissa olevaa metodologiaa, kuten vientiä. Yrityksen aiempi kansainvälinen kokemus puolestaan rohkaisee kohdistamaan enemmän resursseja kansainvälistymiseen, jolloin esimerkiksi tytäryhtiön perustaminen ulkomailla voi tulla kyseeseen. Täytyy kuitenkin huomata, että kansainvälistä kokemusta on usein hankala mitata, eikä erilaisilla markkinoilla kerrytetty kokemus välttämättä auta täysin toisentyypeisillä markkinoilla. Yrityksen myymän tuotteen tai palvelun ominaisuudet usein myös määrittävät valittavan kansainvälistymisen tavan. Monimutkaisissa tuotteissa, kuten teknologia-alalla, yrityksen suora läsnäolo ulkomailla esimerkiksi tytäryhtiön kautta on usein tarpeen. Vahvempi läsnäolo ja tiukempi kontrolli ovat myös silloin yleensä aiheellisia, kun yritys haluaa valvoa brändinsä käyttöä ja taata kilpailuetujensa säilymisen. (Hollensen 2014, 335-336.)

Kuten kuvioista 1 huomataan, kansainvälistyvän yrityksen entry -strategian valintaan vaikuttavat myös useat ulkoiset tekijät. Jos uusi markkina-alue, jolle yritys tähtää, on sosiaalisesti ja kulttuurisesti kovin erilainen ja erityisesti liiketoimintatavoiltaan yrityksen tottumaan poikkeava, ei suora investointi yleensä tule kysymykseen ainakaan heti. Tällöin suositetaan mieluummin vähempiriskistä vientiä tai yhteistyötä paikallisen toimijan kanssa. Tämä mahdollistaa myös helpomman vetäytymisen markkinoilta, jos liiketoiminta ei luonnistukaan uudessa maassa toivotulla tavalla. Jos myös uuden markkina-alueen maariski on korkea esimerkiksi poliittisen tilanteen tai valuuttapolitiikan vuoksi, valitsee kansainvälistyvä yritys yleensä vähemmän resursseja sitovan metodin, kuten viennin. Näin on myös, jos kysynnän ennustaminen uusilla markkinoilla on vaikeaa alueen epävarmuuksien takia. (Hollensen 2014, 336.)

Kansainvälistyvä yritys on yleensä halukkaampi vahvempaan läsnäoloon ja laajempien resurssien käyttöön sellaisella markkina-alueella, joka on iso ja jonka kasvupotentiaali on merkittävä. Tällöin myös kontrollin merkitys korostuu, kun liiketoimintamahdollisuuksista halutaan ottaa niin paljon irti kuin mahdollista. Syrjäisille ja pienille markkinoille sen sijaan halutaan valita viennin kaltaisia, mahdollisimman vähän resursseja sitovia toimintatapoja. Myös uuden isäntämaan asettamat suorat ja epäsuorat kaupankäynnin esteet vaikuttavat markkinoillemenostrategiaan. Tullit ja tuonnin kiintiöt vaikeuttavat yrityksen vientiä, ja saattavat tehdä paikallisen läsnäolon uusilla markkinoilla kannattavammaksi. Kansainvälisen yhteisyrityksen perustaminen voi olla järkevää, jos uudessa maassa on tapana suosia paikallisia yrityksiä. Jos taas yrityksen myymä tuote vaatii paikallisten sääntöjen ja standardien vuoksi paljon muokkaamista, voi uuden paikallisen tuotanto- tai viimeistely-yksikön perustaminen olla kannattavaa. Uuden markkina-alueen kilpailutilanne vaikuttaa myös kansainvälistymispyrkimykseen; kilpailun ollessa hyvin intensiivistä voi markkinoille aikonut yritys pyörtää päätöksensä kokonaan sinne menosta tai ainakin suosia vähemmän resursseja kuluttavaa kansainvälistymisen tapaa. Suoria investointeja ja paikallista läsnäoloa uusilla markkinoilla voi puolestaan suosia se, että uudessa maassa on vain vähän varteenotettavia vientiprosessin välikäsiä, jotka pyrkivät hyötymään tilanteesta ja täten kasvattamaan kansainvälistyvän yrityksen viennin kuluja. (Hollensen 2014, 337.)

Kansainvälistyvä yritys voi valita markkinoillemenotapansa myös strategialta toivottujen piirteiden perusteella. Riskiä mahdollisimman vähän toivova yritys suosii suorien investointien sijaan vientiä tai vaikkapa lisensiointia. Kontrollia uusilla markkinoilla painottava yritys sen sijaan valinnee esimerkiksi ulkomaisen tytäryhtiön perustamisen ja on valmis myös sitomaan enemmän resurssejaan kansainvälistymiseen. Joustavuusnäkökulma puolestaan sulkee pois usein suorat investoinnit ja kansainväliset yhteisyritykset, sillä näissä

vaihtoehtoissa nopea liiketoiminnan sopeuttaminen uuteen markkinatilanteeseen harvoin onnistuu. Liiketapahtumiin liittyvät tekijät sen sijaan koskevat yrityksen tietotaidon siirtoa ulkomaille sekä kaupankäynnin osapuolten opportunistisesta käytöksestä johtuvia kuluja. Jos yrityksen osaaminen on vaikeasti selitettävää ja perustuu pitkälti hiljaiselle tiedolle, on sen hyödyntäminen kansainvälisessä liiketoiminnassa haastavaa ja vaatii yleensä vahvaa läsnäoloa ja kontrollia uudessa maassa sekä halua panostaa resursseja kansainvälistymiseen. Osapuolten opportunistinen käytös ja sen torjuminen on otettava myös huomioon markkinoillemenostrategiaa valitessa. Opportunistisen käytöksen haittoja torjutaan yleensä laatimalla yksityiskohtaisia sopimuksia osapuolten välillä. Sopimuskustannukset ovat osa liiketapahtumiin liittyviä kuluja (*transaction costs*), joihin kuuluvat myös ennen sopimuksen tekoa tiedonkeruuseen liittyvät kulut ja sopimuksen teon jälkeiset, sopimuksen valvontaa koskevat kulut. Tavoitteena on yleensä minimoida sopimuksenteosta johtuvat kulut, mikä vaikuttaa myös markkinoillemenostrategian valintaan. (Hollensen 2014, 83-84, 337-339.)

3.3.3 Strategian valinta kehittyvillä markkinoilla

Kehittyville markkinoille lähdettäessä kansainvälistymisen strategiaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Koska kehittyvät markkinat ovat talouden rakenteiltaan, kulutustottumuksiltaan ja hallintotavoiltaan yleensä hyvin erilaisia kuin kehittyneet maat, niiden arviointi samoilla mittareilla ei välttämättä anna realistista kuvaa liiketoiminnan mahdollisuuksista ja haasteista. Lisäksi kehittyviltä markkinoilta puuttuvat usein sellaiset liiketoiminnan mahdollistavat säännökset, sopimusmekanismit ja markkinatutkimusyritysten ja logistiikkatoimijoiden kaltaiset välikädet, joiden merkitystä kansainvälistyvä yritys ei välttämättä tule edes ajatelleeksi. Tällaisten rakenteiden puuttumista Khanna, Palepu ja Sinha (2005) kuvaavat "institutionaaliseksi tyhjööksi" (*institutional void*).

Kehittyville markkinoille lähtevän yrityksen on keskeistä ymmärtää, että liiketoimintaa ei voi siellä useinkaan tehdä samoilla keinoin kuin kehittyneillä markkinoilla. Institutionaaliset puutteet on otettava huomioon uusia markkinoita valitessa ja niille lähdettäessä. Siksi pelkät raportit esimerkiksi talouskasvusta, markkinoiden kasvupotentiaalista tai poliittisesta riskistä eivät yleensä riitä järkevän päätöksenteon pohjaksi kehittyvien markkinoiden osalta. Tämän voi todeta jo joitakin BRICS -maita tarkastellessa; 2000-luvun alussa Kiina, Intia ja Brasilia vaikuttivat useiden indeksien mukaan hyvin samantyyppisiltä sijoituskohteilta. Kuitenkin näihin maihin lähteneet yritykset ovat joutuneet turvautumaan hyvin erilaisiin strategioihin niiden markkinoilla menestyäkseen. (Khanna ym. 2005.)

Kehittyvillä markkinoilla tietoja erityisesti matalamman tulotason kuluttajista on usein vaikea saada. Samoin työmarkkinat eivät usein toimi samalla ennustettavuudella kuin kehittyneissä talouksissa; esimerkiksi koulutetun työvoiman todellisesta osaamisesta ei aina ole takeita. Lisäksi esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden maksukyvystä voi olla vaikea saada luotettavaa tietoa. Juuri tällaisten institutionaalisten puutteiden vuoksi toimintaa kehittyvillä markkinoilla on usein hankalaa suunnitella eikä sama liiketoimintamalli sovi eri maissa. Kansainvälistyvän yrityksen tulisi löytää keinoja luovia ja sopeuttaa liiketoimintamalliaan institutionaalisten puutteiden mukaan menettämättä kuitenkaan ydinosaamistaan ja kilpailuetujaan. Joillakin uusilla markkinoilla se voi olla niin vaikea tehtävä, että yrityksen kannalta viisain ratkaisu on olla lähtemättä markkinoille. (Khanna ym. 2005.)

Väheksyä ei sovi myöskään kulttuurin ymmärtämistä uusille markkinoille lähdettäessä. Kansainvälistyvän yrityksen tulisi huomioida uuden markkina-alueen kulttuuri potentiaalisia markkinoita pohtiessa, sopivaa markkinoillemenostrategiaa valitessa ja markkinointia suunnitellessa. Vaikka globalisaatio on tuonut eri mantereet ja ihmiset "lähemmäksi" toisiinsa monimutkaisten verkostojen kautta, eivät kulttuurierot eri maiden välillä ole kadonneet minnekään. Näin ollen myös kulutustarpeet ja -mieltymykset vaihtelevat maittain. Varsinkin kuluttajamarkkinoilla on vaikea menestyä ilman tuotteen ja sen markkinoinnin muokkaamista paikalliseen kulttuuriin ja makuun sopiviksi. Palvelujen viennin yhteydessä kulttuuritietämys on vieläkin olennaisempaa kuin tavaraviennissä; viisas yritys antaakin palvelujen toteutuksessa vastuuta paikalliselle osaamiselle uusilla markkinoilla. Yritysten välisessä *business-to-business* -kaupassa tuotteiden ja markkinoinnin muokkaaminen kulttuurin mukaan ei ole yhtä olennaista kuin kuluttajakaupassa. Sen sijaan kulttuurintuntemus neuvottelutilanteissa menestymiseksi korostuu. (Hofstede 2010, 410-412.)

Erityisesti kansainvälistä yhteisyritystä, yrityksen ostoa ulkomailta tai fuusioitumista paikallisen yrityksen kanssa harkitessa on otettava huomioon mahdolliset kulttuurien väliset ongelmat. Päätöstä näiden kansainvälistymisen keinojen käytöstä ei koskaan pitäisi tehdä puhtaasti taloudellisin perustein. Epäonnistuneesta kansainvälisestä yhteistyöstä on lukuisia esimerkkejä, esimerkiksi kuuluisa Daimler-Chrysler -fuusio. Ulkomaaninvestointi perustamalla uusi yksikkö alusta alkaen (*greenfield investment*) on kulttuurisen riskin kannalta helpompi kuin fuusiot tai yhteisyritykset, sillä yritys voi jo rekrytointivaiheessa palkata sellaisia työntekijöitä, jotka pärjäävät yrityksen organisaatiokulttuurissa. Jos yritys valitsee markkinoillemenotavakseen fuusion, kansainvälisen yritysoston tai yhteisyrityksen, on sen huomattava, että yrityskulttuurien integraatio vaatii runsaasti aikaa ja resursseja. Integraatioon liittyviä kuluja on myös vaikea ennustaa etukäteen. (Hofstede 2010, 407.)

3.4 Kehittyvien markkinoiden riskejä

Uusille markkinoille menossa, kuten ulkomaankaupassa yleensäkin, on monenlaisia riskejä, joihin kansainvälistyvän yrityksen on syytä kiinnittää huomiota. Monet näistä riskeistä ovat erityisen näkyviä vientikaupassa, jossa ostaja on ulkomainen ja sen kyvystä hoitaa sovitut velvoitteet voi olla vaikea saada tietoa. Helpin ja Paloheimon (2005, 34) mukaan tällaisia ulkomaankauppaan ja sen eri vaiheisiin liittyviä riskejä ovat muun muassa

- valmistusaikainen riski
- luottoriski
- juridinen riski
- poliittinen riski (maariski)
- kuljetusriski
- toimitusriski
- valuuttariski
- hyödykeriski.

Osa riskeistä on läsnä aina kansainvälisessä kaupankäynnissä toisen osapuolen kotimaasta riippumatta, mutta ne voivat olla todennäköisempiä vähemmän kehittyneiden talouksien kohdalla. Tällaisia ovat tuotteeseen ja sen kuljetuksiin liittyvät riskit: valmistusaikainen riski, kuljetusriski, toimitusriski sekä hyödykeriski. Valmistusaikainen riski on tuotteen myyjän riski kaupan peruuntumisesta tuotteen valmistusprosessin jo alettua ja nieltä yrityksen resursseja. Hyödykeriski koskee erityisesti paljon raaka-aineita vaativan tuotteen valmistusta, kun raaka-aineiden hinnat maailmanmarkkinoilla vaihtelevat eikä tuotteiden myyntihintaa voi välttämättä aina nopeasti korjata. Kuljetusriskit puolestaan liittyvät tuotteen kuljetuksen epäonnistumiseen: tavarahan tuhoutumiseen, katoamiseen tai myöhästymiseen. Tavaroita tai komponentteja ulkomailta ostettaessa on mahdollisuus puolestaan toimitusriskin toteutumiseen, eli siihen, että tuotteen ulkomainen myyjä ei kykene valmistamaan tai toimittamaan sovittuja tuotteita. Valuuttariskin mahdollisuus on puolestaan aina, kun käydään kauppaa eri valuutoissa, ja valuuttakurssit vaihtelevat. (Helppi & Paloheimo 2005, 34-35, 46-47, 53.)

Osa ulkomaisen kaupankäynnin riskeistä on kuitenkin kehittyvillä markkinoilla ja muutenkin vähemmän kehittyneissä toimintaympäristöissä suurempia kuin kehittyneissä talouksissa. Tällaisia riskejä ovat erityisesti poliittinen riski, juridinen riski sekä luottoriski. Poliittinen riski eli maariski kasvaa usein aina, kun tehdään liiketoimintaa perinteisten, läntisten teollisuusmaiden ulkopuolella. Näitä riskejä ovat muun muassa sotien ja kapinoiden mahdollisuus, erilaiset luonnonkatastrofit ja paikallisten viranomaisten toimet tai rajoitukset, jotka voivat radikaalimmin tarkoittaa jopa yrityksen omaisuuden pakkolunastusta. Myös

ylikansalliset toimijat, esimerkiksi EU, voivat asettaa kaupankäynnin rajoituksia, kuten vientikieltoja. (Helppi & Paloheimo 2005, 42.) Tämä riski on toteutunutkin vastikään Venäjän kohdalla sille Ukrainan kriisin vuoksi asetetuissa pakotteissa.

Luottoriski tarkoittaa ulkomaisen ostajan mahdollista maksukyvyttömyyttä tai -haluttomuutta, ja niiden arvioimiseksi myyjä tarvitsee tietoja ostajan taloudellisesta tilanteesta ja luottokelpoisuudesta. Juridisia riskejä taas on hyvin paljon erilaisia, ja ne voivat liittyä niin immateriaalioikeuksiin, eri maiden lainsäädäntöön kuin sopimusten pätevyteenkin. (Helppi & Paloheimo 2005, 35, 45.) Kehittyvillä markkinoilla luottoriski korostuu juuri siksi, että liikekumppanien taloudellisesta tilanteesta voi olla hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, saada luotettavaa tietoa. Tämä tekee kumppanien ja ostajien arvioinnista haastavaa. Juridisissa riskeissä puolestaan immateriaalioikeuksien kunnioittaminen ei välttämättä ole kehittyvillä markkinoilla toivotulla tasolla. Lisäksi eri maiden lainsäädännön asettamat rajoitukset liiketoiminnalle voivat olla hyvin hankalia. Vaikka lainsäädäntö olisi kohdillaan, ongelmia voivat tuottaa lisäksi byrokratia ja paikallisten viranomaisten korrupatio.

Liiketoimintaympäristön arviointi käy yleensä sitä haastavammaksi, mitä pidemmän aikaa kansainvälistyvä yritys aikoo viettää uusilla markkinoilla. Heikot instituutiot, korruptio sekä kehittyneitä talouksia useammin talouden toimintaan puuttuva hallinto vaikeuttavat liiketoimintaa kehittyvillä markkinoilla ja vaikuttavat yleensä negatiivisesti myös kyseisen maan talouskasvuun pitemmällä aikavälillä. Yleensä ulkomaiset yritykset haluavat toimia poliittisesti vakaimissa maissa, joissa pitkäjänteisen liiketoiminnan suunnittelu on helppoa. Vakaimmat maat lännessä ovat demokratioita, mutta päinvastoin kehittyvissä talouksissa toimivat yritykset usein kokevat autoritäärisen hallinnon vakaammaksi, mistä Kiina on hyvä esimerkki. Pitkässä juoksussa autoritaarisuus ei välttämättä kuitenkaan ole tae vakaisista oloista. Vallanvaihdoksen uhka ja valtaeliittien taistelu ovat liiketoiminnan kannalta erityisen tuhoisia silloin, jos ulkomaisella yrityksellä on ollut vahvat siteet väistävään vallanpitäjään. (Manktelow 2014, 34-35.)

4 Venäjän erityispiirteet kehittyvänä markkinana

Venäjää voi tarkastella paitsi kehittyvänä markkinana, mutta myös siirtymätaloutena. Tällainen siirtymätalous (*transition economy*) käy läpi fundamentaalisia, sen liiketoimintaympäristöön ja kansantalouteen liittyviä muutoksia. Tällaisiin muutoksiin liittyy yleensä valtion ohjaavan roolin vähentyminen taloudessa, markkinatalouden mekanismien hyväksyminen, valtion omaisuuden yksityistäminen sekä taloudellista kasvua ja kehitystä tukevien rakenteiden luominen. Venäjällä tämä muutosprosessi alkoi Neuvostoliiton romahduksesta yli 20 vuotta sitten. (Marinov & Marinova 2011, 2-3.) Prosessi ei ole sujunut Venäjällä pelkästään ongelmitta, vaikka maan elintaso onkin kohonnut ja talous kasvanut. Aivan viime vuosina Venäjän asema ja toimet maailmanpolitiikassa ovat vaikuttaneet voimakkaasti myös sen talouteen ja kansainvälisten yritysten toimintaan maassa.

Venäjän markkina tarjoaa haasteistaan huolimatta kansainvälisille yrityksille paljon mahdollisuuksia. Luonnollisesti maan suuri markkinapotentiaali houkuttelee; Venäjän väestö on suuri (noin 143 milj. ihmistä) ja suhteellisen hyvin toimeentuleva. Vaikka väestöpohja on kooltaan suuri, ei väestönkasvu näytä kuitenkaan valoisalta. Väestö vähenee ennusteiden mukaan jopa alle 140 miljoonan vuoteen 2020 tultaessa. Lisäksi väestön tuloerot ovat suuret, vaikka nykyisellään Venäjällä onkin myös mittava keskiluokka. (Manktelow 2014, 125.) Suomen kannalta on merkittävää, että länsimaisista toimijoista juuri suomalaisilla yrityksillä on huomattavaa suhteellista etua Venäjän markkinoilla; näin on varsinkin pienten ja keskisuurien yritysten kohdalla. Venäläisten yleinen suhtautuminen suomalaisiin on lisäksi hyvinkin positiivinen. (Honkanen 2011, 17.)

Tässä luvussa tarkastellaan Venäjän erityispiirteitä kehittyvänä markkinana. Ensin kerrotaan lyhyesti Suomen ja Venäjän kaupankäynnistä historiallisessa kontekstissa, sitten siirrytään Venäjän nykyisen taloudellisen tilanteen ja liiketoimintaympäristön tarkasteluun. Lopuksi luodaan lyhyt katsaus Venäjän asemaan osana globaaleja ja alueellisia maailmantalouden instituutioita.

4.1 Suomen ja Venäjän kauppasuhteiden historiallinen kehitys

Venäjän asema markkinana suomalaisesta näkökulmasta poikkeaa huomattavasti muista kehittyvistä markkinoista, kuten Kiinasta tai Intiasta. Yksi syy tähän on luonnollisesti Suomen ja Venäjän pitkä yhteinen historia ja taloussuhteiden erikoislaatuinen kehitys. Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti Suomen ja Venäjän kauppasuhteiden kehitystä autonomian ajoista Suomen itsenäistymisen ja kylmän sodan ajan kautta Neuvostoliiton romahduk-

seen ja kaupan nykytilanteeseen. Erityisenä fokuksena on Suomen vienti itänaapuriin eri aikoina.

Autonomian aikana Suomi vei Venäjälle paljolti jalostettuja teollisuustuotteita, kuten tekstiilejä ja konepajatuotteita. Erityisen hyvin kaupaksi kävivät sellu- ja paperituotteet, ja isäntämaan kysyntä loi pohjaa metsäsektorille syntyneeseen suurteollisuuteen. Asetelma oli vähintäänkin mielenkiintoinen; Suomi toi Venäjältä lähinnä raaka-aineita ja elintarvikkeita ja vei sinne enimmäkseen pitemmälle jalostettuja teollisuustuotteita. Ensimmäisen maailmansodan aikana suomalainen teollisuus pyöri valmistaen tarvikkeita Venäjän armeijalle, mutta sitä ei kestänyt kauaa Venäjää ravistaneiden poliittisten myllerrysten takia. Itsenäistyttyään vuonna 1917 Suomi menetti erityisesti paperi- ja metalliteollisuudelle tärkeät idänmarkkinansa ja joutui etsimään lännestä uusia ostajia tuotteilleen. (Kuisma 2009, 131-132, 156,164.)

Toisen maailmansodan jälkeen itsenäisenä pysymään onnistunut Suomi sai rankat sotakorvaukset maksettavakseen Neuvostoliitolle. Vaikka korvaukset olivat suunnaton ponnistus Suomen valtiolle ja kansalaisille, hyötyi moni teollisuusyritys niiden myötä jatkuvista tilauksista. Samalla ne kykenivät uudistumaan ja laajentamaan toimintaansa. Sota-aikojen jälkeisinä vuosina aina 1970-luvun puoliväliin saakka maailmantalous kasvoi voimakkaasti ja Suomikin pääsi siitä osalliseksi. Vienti perustui pitkälti metsäteollisuuden tuotteille, mutta erityisesti Neuvostoliittoon vietiin menestyksekkäästi myös metalliteollisuuden tuotteita, kuten laivoja ja koneita. Edelleen Suomi toi Neuvostoliitosta lähinnä raaka-aineita, kuten öljyä. Vuoden 1973 öljykriisin ja sitä seuranneen maailmanlaajuisen laman myötä Suomen vienti länsimaihin kärsi rajusti, mutta Neuvostoliitosta tulleiden tilausten myötä kriisistä alettiin selvitä. Koska Neuvostoliitto tuotti paljon öljyä, se myös hyötyi öljyn hinnan merkittävästä noususta ja tilasi Suomelta yhä enemmän muun muassa metalliteollisuuden tuotteita sekä vaatteita. Suomen ja Venäjän välinen bilateraali kauppa kukoisti, ja samalla Suomi turvasi öljynsaantinsa. (Kuisma 2009, 198-200, 212.) Kahdenvälinen kauppa toteutettiin clearing -kauppasopimuksella, jonka tarkoituksena oli, että Suomen vienti Neuvostoliittoon olisi rahallisesti yhtä suurta kuin tuonti Neuvostoliitosta. Kuitenkin Neuvostoliiton romahduksen jälkeen clearing -tilille jäi Suomelle perittäväksi 600 miljoonan euron arvoinen velka, jonka Venäjä lopullisesti maksoi Suomelle vasta vuonna 2013. Velka kuitattiin osittain rahana ja osittain erilaisina tavara- ja palvelusopimuksina vuosien saatossa. (Tapiola 2013.)

Neuvostoliiton hajoaminen vuonna 1991 lopetti kylmän sodan aikaisen kahdenvälisen kaupan ja siten romahdutti myös idänviennin. Idänkaupan romahdus ajoi suomalaisia yrityksiä konkurssiin ja syvensi 1990-luvun alun vaikeaa lamaa. (Kuisma 2015, 323.) On

kuitenkin huomattava, että kahdenkeskinen kauppa oli vähentynyt jo ennen Neuvostoliiton romahdusta: perestroikan eli Neuvostoliiton poliittisen ja taloudellisen järjestelmän uudistuspolitiikan aikana idänkaupan osuus Suomen viennistä oli sulanut huippuvuosien 25 prosentista 12 prosenttiin vuonna 1990 (Seppänen 2012, 51-52). Vaikka idänkaupan romahdus oli shokki erityisesti Suomen kansantaloudelle, selvisivät vahvimmat ja useammille markkinoille suuntautuneet vientiyritykset kuitenkin kriisistä. Pahiten idänviennin luhistuminen kouraisi suomalaista tekstiili- ja vaatealaa, jonka ainoa kilpailuetu oli ollut tuotteita ostavat neuvostomarkkinat. Markkinan kadotessa tekstiiliteollisuus ei enää pärjännyt ulkomaisille halpatuottajille. Sen sijaan myös länsimarkkinoilla jalansijaa keränneet yritykset, kuten Kone, selvisivät hyvin. Vienti Neuvostoliittoon ja erityisesti idänkaupan haastavista neuvottelutilanteista selviäminen loivat kuitenkin sellaista osaamista, jolla voitiin edetä myös muilla markkinoilla idänviennin romahtaessa. (Kuisma 2015, 323-325.)

Venäjä Suomen vientimarkkinana elpyi 2000-luvulle tultaessa. Lähi- ja rajakauppa on ollut merkittävää, ja Suomen matkailu on hyötynyt suuresti venäläisturisteista. Venäläisen keskiluokan kasvu on lisännyt kulutustavaroiden vientiä, mikä on syrjäyttänyt neuvostoajalle tyypillistä raskaan teollisuuden tuotteiden, kuten laivojen ja paperikoneiden, vientiä. Myös suomalaiset investoinnit ja yritysten perustaminen Venäjälle lisääntyivät erityisesti kaupan alalla (esimerkiksi Stockmann -tavarataloketju) ja rakennusteollisuudessa. Venäjä oli 2000-luvulla jälleen merkittävä kauppakumppani Suomelle, ollen esimerkiksi vuonna 2013 Suomen kolmanneksi suurin vientimarkkina. Toki vientimaiden kirjo oli kasvanut globalisaation edetessä, eikä Venäjän kaupan osuus ollut enää ollenkaan yhtä merkittävä kuin idänkaupan huippuvuosina. (Kuisma 2015, 331-333.)

Viime vuosien tapahtumat Krimillä ja yleisen maailmanpoliittisen tilanteen kiristyminen ovat kuitenkin vaikuttaneet negatiivisesti Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan. Voidaan jopa sanoa, että kylmän sodan aikainen raja idän ja lännen välillä on palannut Eurooppaan, ja sen ilmentyminä myös osapuolten väliset talouspakotteet ja kauppasodat (Kuisma 2015, 334). Toisaalta Suomen viennin kannalta Euroopan unionin Venäjälle asettamilla pakotteilla on ollut verrattain vähäinen vaikutus. Suurempi syy viennin supistumiselle on ollut öljyn hinnan laskun aiheuttama ruplan kurssin heikkeneminen, mikä on heikentänyt venäläisyritysten ja -kotitalouksien ostovoimaa. Niissä tuoteryhmissä, joita EU:n vientikiellot koskevat, on Suomen vienti Venäjälle ollut varsin vähäistä jo ennen pakotteita. Rahoitussektorille asetetut pakotteet sen sijaan haittaavat useiden eri tuotteiden vientiä Venäjälle, mutta niiden taloudellisia vaikutuksia on hankala arvioida. Negatiivisempi vaikutus Suomen vientiin Venäjälle on ollut Venäjän asettamilla vastapakotteilla, jonka sanktiolistaan kuuluvat muun muassa maito-, liha- ja kalatuotteet. Näiden elintarvikkeiden vienti tyrehtyi Venäjälle lähes kokonaan, ja suomalainen maito- ja liha-ala ovat kärsineet kovasti

Venäjän asettamista vastapakotteista. Kokonaisuudessaan Venäjän osuus Suomen viennistä oli vuonna 2015 enää alle kuusi prosenttia, kun se vielä vuonna 2013 oli noin kymmenen prosenttia. Todennäköisesti Suomen vienti Venäjälle tulee edelleen supistumaan kuluvana vuonna. (Berg-Andersson & Kotilainen 2016, 1-3.)

4.2 Venäjän taloudellinen tilanne

Muutos kommunistisesta suunnitelmataloudesta markkinataloudeksi ei ole sujunut ongelmitta Neuvostoliiton romahduksen jälkeen. Entisten valtionyhtiöiden yksityistämisen seurauksena monien yhtiöiden varat valuivat oligarkkien käsiin, ja Venäjän keskushallinnolla oli suuria vaikeuksia kerätä tarpeeksi verotuloja. Talouskriisejä riitti läpi 1990-luvun, jopa siinä määrin, että voidaan puhua "Venäjän menetetystä vuosikymmenestä". Bruttokansantuote laski, ja vasta Putinin valtakaudella 2000-luvulla talous on osoittanut paranemisen merkkejä. Talouden elpymiseen vaikuttivat niin Putinin reformit kuin öljyn ja muiden raaka-aineiden hintojen nousu 2000-luvulla. (Griffin & Pustay 2015, 60.)

Koska Venäjän ylivoimaisesti suurin vientituote on raakaöljy ja siitä tehdyt öljytuotteet, riippuu maan taloudellinen kehitys pitkälti öljyn heiluvista maailmanmarkkinahinnoista. Venäjä on leimallisesti maailmanmarkkinoilla jalostamattomien raaka-aineiden ja vähän jalostettujen tuotteiden viejä; vuonna 2013 jopa 80 prosenttia kaiken viennin arvosta oli raaka-aineita. Öljyn ja muiden raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen nousu 2000-luvulla mahdollisti monia investointeja ja tuki venäläistä kulutusta. (Kaitila & Kotilainen 2015, 7-8.)

Vuoden 2014 loppupuoliskolla öljyn maailmanmarkkinahinta alkoi kuitenkin nopeasti laskea, ja raakaöljyn hinta barreilta jopa puolittui. Tämä on laskenut voimakkaasti Venäjän vientihintoja ja johtanut maan talouden sakkaamiseen. Koska Venäjän vienti lepää pitkälti öljyn ja muiden raaka-aineiden varassa, on niiden hintojen lasku ollut taloudelle murskaavaa. Venäjällä kotimainen kysyntä on vähentynyt, kun inflaatiokin on syönyt ostovoimaa. Öljyn ja muiden raaka-aineiden hinnan lasku ei kuitenkaan ole ainut syy Venäjän talouden ongelmiin. Talouskasvua on jarruttanut myös öljyn hintojen ollessa korkealla ennen kaikkea rakenteelliset ongelmat, kuten yritysten vaikea toimintaympäristö. (BOFIT 2016, 1.) Aikaisemmin talous saattoi kasvaa paitsi öljytulojen varassa, mutta myös teollisuuden kapasiteettia kasvattamalla. Nyt kapasiteetti on jo paljolti otettu käyttöön, ja talouskasvua pitäisi edistää Venäjällä toisin keinoin. Missään tapauksessa kasvu ei voi enää yltää nopeimmin kasvavien kehittyvien talouksien lukuihin, sillä tuotantoa ei voi loputtomiin kasvattaa. Lisäksi sekä venäläisten elintaso että bruttokansantuote ovat korkeampia kuin useis-

sa muissa kehittyvissä talouksissa, kuten Kiinassa tai Intiassa, joiden talouksilla luonnollisesti on mahdollisuus nopeampaan kasvuun. (Solanko 2015.)

Myös maailmanlaajuinen finanssikriisi iski Venäjän talouteen voimakkaasti. Vuonna 2009 talous romahti, ja valtio tuki myllerryksessä suuryrityksiä ja pankkeja. Tämän seurauksena taluskriisistä ei seurannut talouden rakenteiden uudistumista, vaan valtion puuttuminen talouteen pikemminkin lisääntyi. Jo ennestään tärkeät teollisuudenalat, kuten puolustusteollisuus, ja muut valtion kontrolloimat yritykset saivat tukea. Öljyn hinnan romahtaessa ja Krimin kriisin myötä vuonna 2014 Venäjän talous oli taas vaikeuksissa uudistusten jäätyä olemattomiksi edellisen romahduksen jäljiltä. Monet suuryritykset joutuivat myös rahoitusvaikeuksiin Venäjälle asetettujen talouspakotteiden myötä. Venäjän perimmäinen talouden ongelma on yrityksille hankalasti ennakoitava taloudellinen toimintaympäristö ja tästä johtuva investointien puute. Lisäksi talouden sääntelyä ja kilpailun esteitä tulisi purkaa, ja byrokratiaa vähentää. (Solanko 2015.)

Taloukasvun turvaamisessa myös innovaatiot ja tuottavuuden tehostaminen ovat keskeisiä. Koulutuksen taso on kuitenkin rapistunut kommunismin romahduksesta lähtien (Manktelow 2014, 126), mikä luonnollisesti heikentää uusien innovaatioiden luomista ja työn tuottavuutta. Shlyaminin (2008, 93) mukaan Venäjällä ei ole vielä muodostunut uutta markkinaehtoista innovaatiopolitiikkaa, ja maan teknologinen kehitys on jäänyt jälkeen sekä kehittyneistä että monista kehittyvistä talouksista. Innovaatioiden vähäisyys ja tuotteiden matala jalostusaste ovat jättäneet Venäjän talouden raaka-aineiden viennistä riippuvaiseksi.

4.3 Venäjän liiketoimintaympäristön riskejä

Venäjällä liiketoimintaan liittyy paljon erilaisia riskejä, jotka täytyy ottaa huomioon toimintaa suunnitellessa. Monet näistä riskeistä liittyvät aiemmin mainittuihin "institutionaalisiin tyhjiöihin", jotka ovat moninaisia ja vaikeuttavat ulkomaisten yritysten toimintaa Venäjällä. Merkittäviä riskejä liittyy Venäjän poliittiseen järjestelmään: suuren poliittisen mullistuksen Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen läpikäynyt Venäjä kärsii edelleen mittavasta byrokratiasta sekä korruptiosta hallinnon kaikilla tasoilla. Lisäksi media on pitkälti valtaeliitin kontrollissa, ja kansalaisjärjestöt eivät pääse vapaasti toimimaan maassa. Liike-elämäkään ei ole täysin avointa, vaan suorat sijoitukset sekä yrityskaupat maassa ovat haastavia. Venäjän hallinto on kytköksissä monille teollisuuden aloille. Ongelmia aiheuttavat myös ajoittainen välinpitämätön suhtautuminen immateriaalioikeuksiin. Logistiikan osalta Euroopan puoleinen Venäjä on varsin toimiva, mutta Uralin Aasian puoleinen osa ei ole yhtä kehittynyt. (Khanna ym. 2005.)

Vaikka edellä mainitut riskit oli poimittu melko vanhasta artikkelista, näyttävät haasteet vuosikymmen myöhemminkin Venäjällä varsin samoilta. Suomalais-venäläisen kauppakamarin (2015, 204-208) mukaan haasteita suomalaisyritykselle Venäjällä aiheuttavat

- liiketoimintaympäristön muutokset
- kova kilpailu
- agenttien ja liikekumppanien valitseminen
- tullauksen ja vientilogistiikan haasteet
- byrokratia ja korruptio
- viranomaissuhteet ja hallinnon muutosten tuomat viiveet
- toimitilojen hinnat
- kulttuuriin perehtyminen ja sen ymmärtäminen
- henkilöstön sitouttaminen ja koulutus.

Haastavaa liiketoiminnasta Venäjällä tekee sitä koskevien säädösten, kuten erilaisten lupaprosessien jatkuva muuttuminen. Venäjällä toimivien yritysten tuleekin seurata säädöksiä aktiivisesti ongelmien välttämiseksi. Kilpailutilannettakaan ei pidä aliarvioida, sillä monilla aloilla kilpailu on jo kovaa. Venäjällä toimii jo paljon kansainvälisiä yrityksiä, mutta kilpailua lisää myös se, että varsinkin julkisissa hankinnoissa saatetaan yhä edelleen suosia paikallisia yrityksiä. Kilpailussa pärjätäkseen yrityksen on tärkeää saada Venäjän liiketoimia hoitamaan sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat hyvin paikallisen liiketoimintaympäristön ja osaavat riittävästi venäjää. (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2015, 204-205.)

Venäjällä poliittinen johto on autoritaarista, eikä aina suhtaudu kansainvälistymiseen positiivisesti. Muutenkin talouden kasvulle suotuiset yhteiskunnalliset uudistukset ovat hidastuneet, eikä nopea talouden rakennemuutos ole näköpiirissä. Venäjän talouskasvu ja sitä myötä myös kulutuspotentiaali ovat edelleen hyvin riippuvaisia öljyn hinnan heilahteluista, mikä tekee kulutuskysynnän ja Venäjän viennin kannattavuuden ennustamisesta hankalaa. (Kaitila & Kotilainen 2015, 6-7.) Byrokratia ja viranomaissuhteet vaikeuttavat myös käytännön liiketoimien hoitoa Venäjällä: byrokratia hidastaa liiketoimia ja paikallishallinnon johtajan vaihtuminen voi pahimmassa tapauksessa jopa pysäyttää hankkeiden etenemisen. Liiketoimintaan liittyvät asiat voi Venäjällä hoitaa laillisesti, mutta "virallinen" reitti on yleensä kovin hidas, ja paikallisen tavan mukaisesti jopa viranomaiset hoitavat usein lupaprosesseja nopeutetusti omien tai lähipiirinsä yritysten kautta. Viranomaisten suoraa lahjontaa tulee kuitenkin välttää, sillä se helposti johtaa lahjonnan kierteeseen. (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2015, 206.)

Yksi haastavimmista asioista Venäjälle suuntaaville suomalaisyrityksille on sopivien yhteistyökumppanien valinta. Usein voi olla viisasta turvautua jonkun muun länsimaisen, Venäjälle etabloituneen yrityksen suosituksiin sopivista liiketoimintakumppaneista. (Honkanen 2011, 28.) Lisäksi huomiota on kiinnitettävä sopimusten tekoon uuden yhteistyökumppanin kanssa. Sopimuksen on oltava tarpeeksi kattava ja selkeä sekä mielellään tehty asiantuntijoiden valvonnassa, jotta sopimus mahdollisissa ongelmatilanteissa on oikeudellisesti pätevä. Luonnollisesti liikepartneria tulee arvioida säännöllisesti ja kommunikoida tämän kanssa riittävästi myös sopimuksen teon jälkeen. Nämä liikekumppania koskevat varotoimet ja ennakoinnit tulisi ulottaa myös Venäjälle laajentuvan yrityksen potentiaaliin asiakkaisiin, etenkin kun asiakkaan mahdollisessa konkurssitilanteessa yrityksen saatavia ei välttämättä saada perittyä takaisin. (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2015, 205.)

Venäjälle vientitoimintaa harjoittaville yrityksille maan tullikäytännöt ovat haastavia. Tullimaksut, mahdolliset lisenssit ja sertifiointit sekä kiintiöt vaikeuttavat vientiä, vaikka Venäjän WTO –jäsenyyden myötä tullausprosessi on helpottunut ja tuontitullit laskeneet. Lisäksi joidenkin yritysten tuotannon siirtyminen Venäjälle on vähentänyt tullauksen tarvetta. Toimitilojen hinnat puolestaan Venäjällä ovat kohonneet, ja hyvät tilat voivat olla jopa kalliimpia kuin Suomessa. Muutenkaan Venäjä ei enää ole erityisesti edullisen kustannustason maa. Kulttuurin erilaisuus puolestaan vaikuttaa yhä liiketoiminnan käytännön sujuvuuteen, vaikka uudet sukupolvet muuttavatkin käytäntöjä länsimaisemmiksi. Henkilöstöpolitiikan osalta työvoiman sitouttaminen on tärkeää, sillä henkilökunnan vaihtuvuus on suurempaa kuin Suomessa, ja avainhenkilön lähteminen yrityksestä voi tarkoittaa myös tärkeiden asiakkaiden lähtöä. Työvoiman tuottavuus ei myöskään ole Suomen tasoa. (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2015, 205-208.)

Riskeistä huolimatta Venäjä voi olla myös tulevaisuudessa varteenotettava markkina laajan sekä moniin kehittyviin valtioihin verrattuna suhteellisen vauraan väestönsä vuoksi. Edellä mainittiin, että Suomalais-venäläisen kauppakamarin mukaan joillakin aloilla kilpailu on jo erittäin kovaa, mutta Manktelowin (2014, 129) mukaan kilpailutilanne ei ole yhtä tiukka kuin monilla muilla kehittyvillä markkinoilla. Tämä johtuu kirjoittajan mukaan siitä, että venäläinen liiketoimintaympäristö on haastava ja pelottaa joitakin yrityksiä. Lisäksi Manktelowin mukaan kansainvälisten yritysten tulisi etsiä liiketoimintamahdollisuuksia myös muilta alueilta kuin Moskovasta ja Pietarista, sillä joillakin alueilla paikallinen johto voi olla hyvinkin myötämielistä ulkomaisille investoinneille.

4.4 Venäjä osana maailmantaloutta

Neuvostoliitto hajosi 1990-luvun alussa 15 itsenäiseksi valtioksi, joista osa sijaitsee Euroopan, osa Aasian puolella. Venäjä alkoi tämän jälkeen rakentaa vapaakauppa-alueita, Itsenäisten valtioiden yhteisöä (IVY), entisistä neuvostotasavalloista osan kanssa. Siitä ei kuitenkaan tullut menestystä, ja Venäjä onkin alkanut tehdä taloudellista yhteistyötä yhä enemmän läntisten instituutioiden, kuten Euroopan unionin, kanssa. (Vuoristo 2001, 145-146.) Yksi tärkeimmistä askelista Venäjän taloussuhteissa muuhun maailmaan on ollut sen liittyminen Maailman kauppajärjestö WTO:on elokuussa 2012. Prosessi järjestöön liittymiseksi oli hyvin pitkä, sillä siitä neuvoteltiin lähes 20 vuotta. Liittymisen seurauksena Venäjä on sitoutunut muun muassa laskemaan tuontitulleja, kohentamaan aineettomien oikeuksien suojaa sekä harmonisoimaan tuotteiden teknisiä ja terveydellisiä vaatimuksia kansainvälisten standardien mukaisiksi. Lisäksi se on sitoutunut parantamaan liiketaloudellisen ympäristön ennustettavuutta raportoimalla enemmän ja nopeammin muutoksista liiketoimintaan vaikuttavassa lainsäädännössään. Venäjän liittymisen kauppajärjestöön katsotaan siis helpottavan sekä ulkomaankauppaa sekä investointeja. (Kaitila & Kotilainen 2015, 20-21.)

Ongelmaton Venäjän alkutaival WTO:n jäsenenä ei kuitenkaan ole ollut, vaan velvoitteiden toimeenpano sääntelyn purkamiseksi on ollut Venäjän osalta vajavaista. Se on muun muassa kohottanut joidenkin tuotteiden tullimaksuja yli sovitun tason sekä pyrkinyt toimillaan kompensoimaan paikallisen teollisuuden WTO-jäsenyyden myötä kohtaamaa lisääntyntä kilpailua. Lisäksi osa tulleista laskee ja monet ulkomaisia sijoittajia koskevat rajoitukset poistuvat vasta vähitellen eri siirtymäaikojen puitteissa. Suomen kannalta Venäjän WTO-jäsenyydellä on sekä positiivisia että liiketoiminnan haastavuutta lisääviä vaikutuksia. Suomalaiset viejät hyötyvät laskevista tullimaksuista, ja Venäjän mahdollisesti kasvavat markkinat ja tuotannontekijöiden halpeneminen edistävät Venäjällä olevien suomalaisten yritysten liiketoimintaa. Kuitenkin samalla kun pääsy venäläisille markkinoille helpottuu, kovenee myös kilpailu. Tämä on haaste suomalaistuotteiden kilpailukyvyille. (Lipponen, Mäki-Leppilampi, Nissinen, Lehtovirta & Kotilainen 2013, 14.)

Venäjä tekee yhteistyötä paljon myös Euroopan unionin kanssa. Yhteistyön pohjana on erityisesti vuonna 1997 solmittu kumppanuus- ja yhteistyösopimus, jota päivitettiin vuonna 2003 perustamalla neljä yhteisiin arvoihin ja etuihin perustuvaa yhteistyöaluetta. Yksi näistä alueista on taloudellinen yhteistyö. Kumppanuussopimus uusitaan aina vuodeksi kerrallaan, ja vuonna 2008 aloitettiin neuvottelut uudesta sopimuksesta, joka sisältäisi osapuolia oikeudellisesti velvoittavia sitoumuksia esimerkiksi taloudellisesta yhteistyöstä, kaupasta ja investoinneista. Neuvottelut kumppanuus- ja yhteistyösopimuksen uudistamisesta kui-

tenkin keskeytyivät Venäjän vallatessa Krimin vuonna 2014. (Garcés de los Fayos 2016.) Suomen liittyttyä EU:hun vuonna 1995 on päätösvalta ulkoisiin taloudellisiin suhteisiin liittyvistä sopimuksista siirtynyt unionille. Näin ollen myös EU:n, Yhdysvaltojen ja muiden läntisten maiden asettamat pakotteet ja niistä seuranneet Venäjän vastapakotteet koskivat Suomea. Venäjälle ei saa muun muassa viedä puolustustarvikkeita tai teknologiaa öljynporaus- ja muihin arktisiin projekteihin. Venäjä asetti vastalauseena tuontikiellon pakotteet asettaneiden maiden useille elintarvikkeille, minkä myötä myös suomalaiset elintarviketuottajat kärsivät. (Kaitila & Kotilainen 2015, 21-23.) Tällä hetkellä näyttää siltä, että Venäjä jatkaa elintarvikkeiden tuontikieltoa ainakin vuoden 2017 loppuun saakka (Kuusisalo 2016).

Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin valtio, ja sen sisällä on useita pienempiä talousalueita. Myös eri alueiden väliset varallisuuserot ovat suuria; Moskovan alue erityisesti on suurten tulojen keskittymä. Erityisesti Venäjän Aasian puoleinen osa on vahvassa yhteydessä tärkeään Tyynenmeren talousalueeseen ja siellä sijaitseviin Aasian suuriin talouksiin. Suomelle erityisen kiinnostavia alueita taloudellisesti ovat lähellä sijaitseva Pietari ja sen ympärille syntynyt talousalue, sekä Pohjois-Venäjä osana Barentsin aluetta. (Vuoristo 2001, 148-149.) Pohjoisen alueen kehittämiseen tähtää myös EU:n ja Venäjän Pohjoinen ulottuvuus -yhteistyö, jossa mukana ovat lisäksi Norja ja Islanti. Painopiste yhteistyöllä on Luoteis-Venäjän, Itämeren ja Euroopan arktisilla alueilla. Hallitustenvälisen yhteistyön, ympäristöasioiden, sosiaali- ja terveyskumppanuuden, kulttuurin ja yliopistoyhteistyön lisäksi Pohjoinen ulottuvuus käsittää myös liike-elämän kehittämistä. Tätä edistää erityisesti Pohjoisen ulottuvuuden yritysneuvosto, jossa helpotetaan yritysten ja viranomaisten keskinäistä kanssakäymistä sekä alueen yritysten verkostoitumista. Neuvoston työryhmät ovat toimiala- tai teemakohtaisia, ja kaikissa niissä on eurooppalais-venäläinen puheenjohtajapari. Toimialoja ja teemoja ovat muun muassa cleantech, lääketeollisuus, luovat alat sekä rahoitukseen ja työvoimaan liittyvät ryhmät. Liike-elämän kannalta tärkeää on myös Pohjoisen ulottuvuuden liikenne- ja logistiikkakumppanuus, jonka avulla pyritään kehittämään kuljetusreittejä Itämeren ja Barentsin alueilla. (Ulkoasiainministeriö 2016.)

Luonnollisesti Venäjä kuuluu myös moniin muihin kansainväliseen talouteen ja kaupankäyntiin liittyviin instituutioihin. Maa on jäsenenä muun muassa Aasian ja Tyynenmeren maiden talousjärjestössä (APEC) sekä maailman suurimpien talouksien G20 -foorumissa. Venäjä on myös johtavien teollisuusmaiden foorumin, G8 -maiden jäsen, tosin se on erotettu toistaiseksi ryhmän toiminnasta Krimin toimiensa vuoksi. Venäjä on siis merkittävä toimija kansainvälisen talouden kentällä, vaikka viime vuosina suhteita länsimaihin ovatkin hiertäneet erilaiset ulkopoliittiset kriisit.

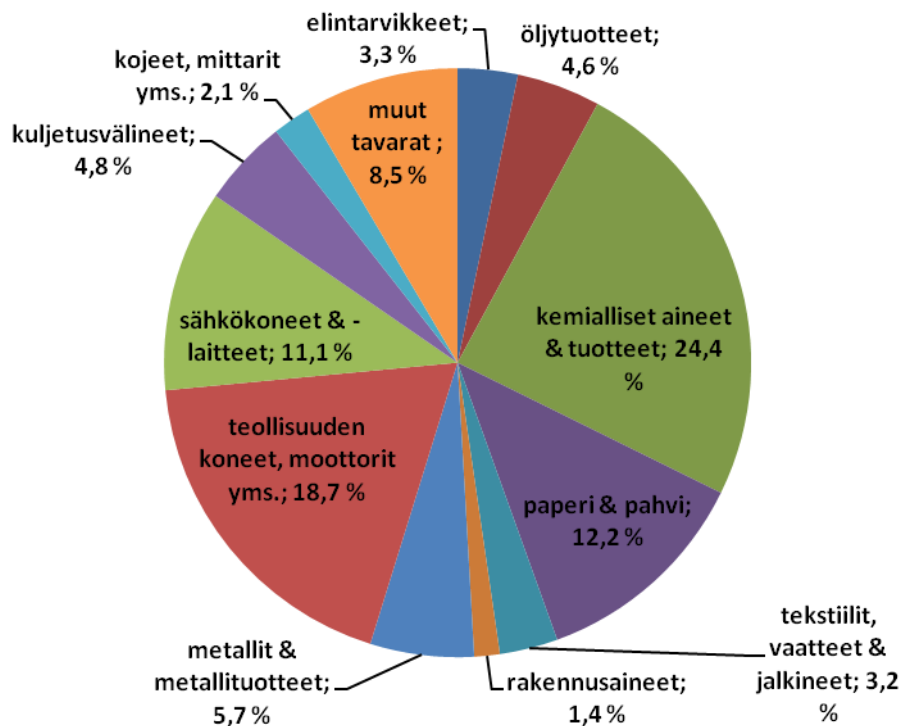
5 Suomen kauppa Venäjälle

Venäjä on edelleen Suomelle hyvin tärkeä kauppakumppani läheisen sijaintinsa ja pitkän yhteisen historian takia, vaikka viime vuosien pakotepolitiikka ja Venäjän talouskasvun hidastuminen ovatkin leikanneet maiden välistä kaupankäyntiä. Tässä luvussa tarkastellaan ensin Suomen viennin rakennetta Venäjälle, minkä jälkeen pohditaan tulevaisuuden mahdollisia kasvualoja suomalaisille yrityksille Venäjän markkinoilla.

5.1 Vienti Venäjälle

Viime vuoden (2015) Suomen vienti Venäjälle oli arvoltaan noin 3,2 miljardia euroa, ja se supistui jopa 32 prosenttia vuoteen 2014 verrattuna. Venäjän asettamien vastapakotteiden takia joidenkin alojen vientimenetykset ovat olleet tuntuvia. Laskua tapahtui lähes kaikkien tavararyhmien viennissä; rajuinta lasku oli ylivoimaisesti elintarvikkeissa (laskua jopa 66 %), mutta varsin suurta myös esimerkiksi koneissa, laitteissa ja kulkuneuvoissa (35 %) ja öljytuotteissa (33%). (Tulli 2016, 1.) On kuitenkin huomattava, etteivät viennin kolaukset kerro koko totuutta suomalaisyritysten liiketoiminnasta Venäjällä. Suomalaisyrityksillä on Venäjällä noin 12 miljardin arvosta suoria sijoituksia, esimerkiksi tuotantolaitoksia, jotka ovat jopa hyötynneet ruplan devalvoinnin kautta alentuneista kustannuksista. Venäjän vientitilastoissa eivät näy myöskään ne suomalaisyritysten tuotteet, jotka valmistetaan jossain muussa maassa ja viedään Venäjälle suoraan ulkomailla sijaitsevalta tuotantopaikalta. (Laukkanen 2016.)

Venäjä on edelleen yksi Suomen suurimpia vientimarkkinoita, vaikka viime vuosina idänvienti on ollutkin vaikeuksissa. Viime vuonna Venäjä oli Suomen viidenneksi suurin vientimaa 5,9 prosentin osuudella kokonaisviennistä; vuonna 2014 se oli vielä kolmanneksi suurin 8,3 prosentin osuudella. (Tulli 2016, 1.) Alla olevassa kuviossa 2 esitetään Suomen vienti prosentteina tavararyhmittäin.



Kuvio 2. Suomen vienti Venäjälle tavararyhmittäin vuonna 2015 (Tulli 2016, 5)

Kuten kuviosta 2 nähdään, Suomesta vietiin Venäjälle viime vuonna tavararyhmistä eniten kemiallisia aineita ja tuotteita. Toiseksi eniten vietiin koneita ja moottoreita teollisuuden tarpeisiin. Suomen perinteisesti suuren metsäteollisuuden tuotteet paperi ja pahvi olivat kolmannella sijalla. Venäjän vastapakotteista kärsinyt elintarvikkeiden vienti kattoi viime vuoden viennistä vain 3,3%.

Tyypillisesti suomalaisyritykset vievät Venäjälle tavaroina eniten tuotteita loppukäyttöön kotitalouksille sekä investointihyödykkeitä. Välituotteita venäläisille yrityksille viedään vähemmän. Venäjän tavaratuonnissa suomalaisten tuotteiden osuus on kuitenkin pudonnut viime vuosina, mikä johtuu sekä suomalaistuotteiden hintakilpailukyvyyn heikentymisestä, että siitä, ettei Suomen suppea vientituoterakenne kykene täyttämään vaurastuneen Venäjän kulutuskysyntää. Toki Venäjälle viedään Suomesta myös palveluita, mutta muiden kuin matkailupalvelujen viennin arvo on laskenut erityisesti vuoden 2007 jälkeen. (Kaitila & Kotilainen 2015, 11-12, 56.)

Huomattava on myös Suomen ja Venäjään geografiseen sijaintiin ja pitkään yhteiseen rajaan liittyvä jälleen- ja transitovienti. Jälleenviennissä jossain toisessa valtiossa tehty tuote viedään Venäjälle Suomen kautta. Tähän Suomen kautta kuljetettavaan tavaraan tulee arvonlisäystä vain vähän esimerkiksi Suomessa suoritettavan varastoinnin kautta. (Kaitila & Kotilainen 2015, 66.) Suomen kansantalouden ja työllisyyden kannalta jälleenviennin vaikutus ei ole siten järin merkittävä, sillä lähinnä suomalainen logistiikka-ala hyö-

tyy siitä. Jälleenviennin ja transitoviennin erona on se, että jälleenviennissä tavarat ylittävät Suomen tullirajan, eli ne merkitään ensin Suomen tuonniksi ja Venäjälle kuljetettaessa jälleen vienniksi. Jälleenviennin syynä ovat usein Venäjän logistisen rakenteen ongelmat ja turvattomat varastot. (Ollus 2006.) Transitoviennissä Suomen satamien läpi Venäjälle kuljetettavaa tavaraa ei sen sijaan merkitä Suomen ulkomaankauppatilastoihin. Venäläiset rekat hoitavat pääosin maantiekuljetukset Suomessa, joten transitovienninkin taloudellinen hyöty Suomelle jää hyvin pieneksi. Siitä tulee myös kuluja maanteiden ruuhkautumisien ja kuljetusten päästöjen vuoksi. Tuloja tulee lähinnä vain satamapalveluista ja meriväylien käytöstä. (Kaitila & Kotilainen 2015, 73.)

5.2 Tulevaisuuden kasvualoja

Suomi on vahvasti palvelutalous, ja nykyisin myös erilaisten palvelujen ulkomaankauppa on kasvattanut merkitystään. Venäjän kohdalla palvelujen vienti ei kuitenkaan ole noussut yhtä merkittävään asemaan. Matkailupalvelut ovat poikkeus, sillä niissä Venäjän osuus on kasvanut koko ajan 2000-luvulla; vuonna 2012 venäläismatkailijoiden osuus oli jo 47 prosenttia kaikista matkailijoista. (Kaitila & Kotilainen 2015, 56-57.) Viime vuosien pakotepoliittikan ja ruplan voimakkaan devalvoitumisen aiheuttaman venäläisten ostovoiman heikentymisen myötä matkailu Suomeen on kuitenkin kärsinyt. Venäläismatkailijoiden määrä, yöpymiset sekä heidän Suomessa käyttämänsä rahamäärä ovat laskeneet. Pakotteiden alkamisen vuotena 2014 esimerkiksi venäläisten yöpymisten määrä suomalaisissa majailu- liikkeissä laski 17,4 % verrattuna sitä edelliseen vuoteen. Venäläismatkailijoiden vähentyminen on näkynyt myös viisumihakemusten ja rajanylitysten määrän laskuna; lisäksi merkitys raja-alueen kaupoille on ollut suuri. Laskusta huolimatta venäläismatkailijat ovat edelleen Suomen suurin ulkomainen matkailijaryhmä. (Valtiovarainministeriö 2015, 19-20.) Venäläismatkailijoiden määrää ovat leikanneet myös miljoonia venäläisiä koskevat matkarajoitukset sekä erityisesti keskiluokan matkailua vähentävä ruplan epäedullinen vaihtokurssi. Venäjällä myös markkinoidaan vahvasti maan sisäistä matkailua. (Poljatschenko 2015.)

Ulkomaisten matkailijoiden Suomeen kohdistuva matkailu voidaan laskea siis eräänlaiseksi vienniksi, sillä matkustajien Suomessa käyttämä rahamäärä on vientituloa. Erityisen kannattavaa Suomen kansantaloudelle matkustuspalveluiden myynti on senkin vuoksi, että palveluista maksettava arvonlisävero jää Suomeen. Lisäksi matkailupalvelujen tuotantoa ei voi siirtää edullisempien kustannusten maihin. Matkailu on myös kasvavia toimialoja, joka ulkomaisten matkailijoiden osalta arviolta kasvaa noin 4-5 prosenttia vuodessa. Venäjän tärkeys ei ole matkailunkaan osalta katoamassa minnekään, vaikka matkustaja-

määrät viime vuosina ovatkin notkahtaneet. Suomi on nimittäin yhä venäläisten suosituin ulkomaankohde, ja venäläiset suurin matkailijaryhmä Suomessa. (Visit Finland 2016.)

Matkailun lisäksi myös koulutuspalvelujen ja -osaamisen viennillä Venäjälle voisi olla hyviä kasvumahdollisuuksia. Koulutusviennin esteiden purkaminen onkin itse asiassa yksi nykyisen strategisen hallitusohjelman kärkihankkeista. Liiketaloudellisesti tuotetuilla koulutuspalveluilla on lisäksi Suomessa paljon kasvunvaraa, ja niiden avulla voidaan kerätä lisävaroja myös koulutuksen julkisen järjestämisen turvaamiseksi. Ulkomailla potentiaalisia palvelujen ostajia ovat niin yksityishenkilöt kuin yksityiset ja julkiset organisaatiotkin. Koulutusvienti on hyvin monimuotoista, sillä se kattaa muun massa korkeakoulututkintojen ja sen osien myyntiä, erilaisia täydennyskoulutuksia, koulujärjestelmiin ja koulutuksen laatuun liittyvää konsultointia ja kehittämistä sekä oppimiseen liittyvien sähköisten ja fyysisten tuotteiden myyntiä. Koulutusvienniksi voidaan katsoa myös muun palvelun tai tuotteen vientiin liittyvä osaamisen vienti, vaikkapa paperikoneen käyttökoulutus. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 6-8.) Tällaisissa tapauksissa koulutuksen vienti voi siis olla osa esimerkiksi kansainvälistä projektivientiä, joka yleensä liittyy erilaisiin rakennushankkeisiin tai tuotantolaitosten perustamiseen.

Suomalaista koulutusta on arvostettu maailmalla laajalti erityisesti 2000-luvulta lähtien, kun Suomi menestyi PISA -tutkimuksissa. Koulutusjärjestelmää pidetään yleisesti tehokkaana, oppimistuloksia hyvinä sekä opettajien ammattitaitoa korkeana. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 11.) Samaan aikaan Venäjällä on meneillään koulutusjärjestelmän murros, ja Neuvostoliiton jäänteitä puhdistetaan koulutuksen eri tasoilta. Koulutuksen kehittäminen nykyaikaisemmaksi on saanut Venäjän investoimaan koulutukseen viime vuosina merkittäviä summia. Juuri tässä avautuu paljon mahdollisuuksia myös suomalaiselle koulutuspalvelujen viennille, joka ei rajoitu pelkästään opetuksen vientiin. Esimerkiksi erilaisten oppimisympäristöjen kehittäminen, teknologiset ratkaisut ja opetustilojen suunnittelu ovat niin ikään mahdollisia koulutusviennin kasvualoja. (Lifländer 2013.)

Palvelujen merkitys Suomen viennissä tulee yleisesti ottaen kasvamaan tulevaisuudessa. Suomea voidaan nykyisellään jopa sanoa lähes 90-prosenttisesti palvelutaloudeksi, jossa ylivoimaisesti eniten tehdään muunlaista työtä kuin suoraa tavarantavalmistusta. Silti teollisuuden osaa palvelujen kehityksessä ei tule aliarvioida, sillä onnistunut palvelutuotanto usein vaatii toimivaa teollista pohjaa. Itse asiassa monen suomalaisyrityksenkin kohdalla teollinen tuotanto ja niihin liittyvät palvelukonseptit ovat erottamattomia. Tuloja teolliselle vientiyritykselle tulee yhä enemmän tuotteisiin liittyvien palvelujen viennistä. Suomalaiselle kansantaloudelle teollisten yritysten tuottaminen palvelujen merkitys on erityisen tärkeä varsinkin, jos itse tavaroiden teollinen valmistus on siirretty edullisemman kustannustason

maihin. Nykyaikana, erityisesti viestintätekniikassa, rajaa teollisuuden ja palveluiden välille on muutenkin yhä hankalampi vetää. Palvelujen ja teollisuustuotteiden yhdistäminen tulee olemaan yhä tärkeämpää tulevaisuudessa suomalaisyrityksille. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2010, 83-88.) Venäjällä yleensä potentiaalisen toimialan löytäminen vaatii huolellista markkinatutkimusta ja myös sopivan kohdealueen löytämistä. Osa aloista, kuten vähittäiskauppa, on jo hyvinkin kilpailtua, kun taas esimerkiksi cleantech voisi tarjota paljon mahdollisuuksia myös suomalaisyrityksille. (Pellikka 2015, 137.)

6 Venäjän vertailua Kiinan kehittyvään markkinaan

Venäjällä ja Kiinalla markkinoina on paljon yhteisiä piirteitä. Ovathan ne molemmat siirtymätalouksia, joissa talousjärjestelmä on muuttumassa yhä enemmän markkinataloudeksi. Venäjällä tämä prosessi lähti tosissaan liikkeelle Neuvostoliiton romahduksesta 1990-luvun alussa, kun taas Kiinassa muutos on ollut käynnissä pidempään, jo 1970-luvun lopulta saakka. Kiinassa talouden liberalisoiminen ja markkinoiden avautuminen ei myöskään alkanut ideologian romahduksesta kuten Venäjällä. Enemminkin talouden siirtymäprosessi on ollut Kiinassa vaihteellinen ja yhä vallassa olevan kommunistisen puolueen ohjaama. (Marinov & Marinova 2011, 2-3.)

Edellisissä luvuissa on tarkasteltu Venäjän erityispiirteitä kehittyvänä markkinana. Vaikka Venäjä on edelleen merkittävä maa suomalaiselle liiketoiminnalle, ovat suomalaisyritykset yhä enemmän suuntautuneet myös kaukaisemmille kehittyville markkinoille. Talouden painopisteen siirtyessä yhä enemmän Aasiaan on erityisesti Kiinan merkitys suomalaisyrityksille kasvanut. Miten suomalaisyritysten kansainvälistymisen strategiat Venäjällä sitten poikkeavat muista kehittyvistä markkinoista? Tässä luvussa on otettu vertailukohteeksi Kiina, sillä se on kehittyvistä markkinoista merkittävin ja eräiden arvioiden mukaan jo koko maailman suurin talous. Tavoitteena on selvittää, millä tavoin suomalaisyritykset ovat etabloituneet Venäjän ja Kiinan markkinoille, ja mitä mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroja markkinoissa on kansainvälisten yritysten näkökulmasta.

6.1 Eroja ja yhtäläisyyksiä

Sekä Kiina että Venäjä luetaan BRICS -maihin, ja niillä onkin ollut vaikuttava talouden kasvuvauhti 2000-luvulla. Kiina tosin on paininut talouskasvussa omassa sarjassaan, sillä sen talous on kasvanut pitkään yli kymmenen prosentin vuosivauhtia. Viime vuosina tosin Kiinakin on joutunut tyytymään hitaampaan talouskasvuun. Esimerkiksi viime vuonna talous kasvoi 6,9 prosenttia, mikä kalpenee parhaimpien vuosien rinnalla mutta on toki eurooppalaisesta näkökulmasta vielä erittäin hyvä luku. Talouskasvun hidastuminen on ollut myös odotettua Kiinan siirtyessä investointeihin ja vientiin perustuvasta nopeasta kasvusta enemmän kotimaiseen kulutukseen, palveluihin, tuottavuuden lisääntymiseen ja innovaatioihin perustuvaan talouskasvuun. (Tunturi ym. 2016, 108.) Venäjä sen sijaan on vaipunut lamaan viime vuosien aikana. Sen taloutta ovat rasittaneet paitsi erilaiset kansainväliset kriisit ja öljyn hinnan lasku, myös varsinkin kykenemättömyys talouden rakenteellisiin uudistuksiin.

Kiinasta on tulossa yhä merkittävämpi kuluttajamarkkina, kun perinteisesti säästämistä arvostava kulttuuri on muuttumassa ja kiinalaisten käytettävissä olevat tulot kasvavat. Kiina on myös onnistunut muuttamaan taloutensa rakennetta innovaatioyhteiskunnan suuntaan sekä houkuttelemaan ulkomaisia sijoituksia ja tutkimuskeskuksia. Lisäksi se on ollut avoin opetusjärjestelmänsä kehittämisessä ja tieteen sekä teknologian kehityksen resursoinnissa. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 35, 74.) Venäjällä innovaatioiden merkitys on jäänyt vähäisemmäksi, ja sen talous edelleen nojaa pitkälti raaka-aineiden tuottamiseen ja viemiseen. Venäjän koulutusjärjestelmäkään ei ole pysynyt nykyajan vaatimusten matkassa.

Selvää on, ettei kumpikaan markkina ole helppo toimintaympäristö kansainvälisille yrityksille. Kiinan arvioidaan jopa käyneen erityisesti suomalaisten pk-yritysten näkökulmasta haastavammaksi liiketoimintaympäristöksi 2000-luvulla verrattuna aikaisempaan. Voitollisesta liiketoiminnasta ei useilla aloilla pääse nauttimaan kovinkaan nopeasti, ja muutenkin asioiden hoito ja kauppohen neuvottelemine vaativat aikaa. Lisäksi on huomionarvoista, että Kiina ei suinkaan enää ole erityisen edullisen työvoiman maa, ja halvat tuotantokustannukset ovat nykyisin harvoin ainoa syy lähteä Kiinan markkinoille. Itse asiassa paikallinen osaaminen voi olla tärkeämpi syy siirtää tuotanto Kiinaan. Koulutettu paikallinen työvoima on kilpailtu resurssi kansainvälisten yritysten kesken, ja suomalaisilla pk-yrityksillä voi olla vaikeuksia houkutella parasta paikallista osaamista. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 224-227.) Venäjällä taas paikallisen liiketoimintaympäristön ennakoimattomuus korruptioineen ja talouden heilahteluineen on suuri haaste kansainvälisille yrityksille. Erityisesti viime vuosina tulevaisuuden ennakoiminen on käynyt yhä haastavammaksi, eivätkä yritykset voi enää odottaa Venäjän markkinoilta yhtä suuria voittoja kuin aiemmin maan pitkittyneiden talousongelmien vuoksi. Vaikeutunut tilanne vaatii Venäjällä toimivilta kansainvälisiltä yrityksiltä strategioiden viilaamista ja sekä tärkeimpien kuluttajasegmenttien että yhteistyökumppaneiden uudelleenarvioimista. Laajaa kansainvälisten yritysten joukkopakoa Venäjältä ei kuitenkaan ole viime vuosina tapahtunut, sillä sen suuri markkina on edelleen monilla tavoin houkutteleva. (Bozadzhieva 2016.)

Sekä Venäjällä että Kiinassa korostuvat monien muidenkin kehittyvien markkinoiden tavoin suhteiden merkitys liiketoiminnassa. Venäjällä kauppohen ei synny ilman henkilökohtaisia, luottamuksellisia kontakteja, ja voidaan jopa puhua "suositustaloudesta", jossa tarvitaan suosituksia kolmannelta osapuolelta luottamuksen syntymiseksi. Tämä voi johtaa jopa siihen, että vastuuhenkilön vaihtuessa paikallisessa yrityksessä ei uusi toimija välttämättä seuraa edeltäjänsä solmimia sopimuksia, koska ei lue toista sopimusosapuolta omiin, luotettaviin kontakteihinsa. (Honkanen 2011, 40.)

Kiinassa paikallisista suhdeverkostoista puolestaan puhutaan *guanxi*-nimellä. Tällaisen suhdeverkoston merkitys on Kiinassa erittäin vahva, ja sillä on erittäin pitkä historiallinen perinne. Ulkomaalaisille suhdeverkoston käsittäminen ja sen sisälle pääseminen voi olla hyvin haastavaa, lähiverkoston piiriin ehkä jopa mahdotonta. Ilman suhteiden luomista ja luottamuksen kehittämistä Kiinassa ei kuitenkaan voi edetä. Suhdeverkostoon liittyy lisäksi kasvojen käsitteen (*mianzi*) sekä niiden säilyttämisen tärkeys kiinalaisessa kulttuurissa. Kasvojen menettämistä varotaan viimeiseen asti, mikä voi selittää kiinalaisen osapuolen varovaisuuden ja hitauden liiketoimissa. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 115-118.)

6.2 Suomalaisyritysten etabloituminen Venäjälle

Venäjälle viennin ohella monelle ulkomaiselle yritykselle voi olla fiksua toimia paikan päällä lähempänä markkinoita ja mahdollisesti edullisemmista tuotannontekijöistä hyötyen. Venäjän ongelmana ovat kuitenkin olleet perinteisesti ulkomaisten sijoitusten vähäinen määrä suhteessa maan bruttokansantuotteeseen. Tämä on ollut myös talouden kehityksen este, kun Venäjä ei ole päässyt runsaissa määrin hyödyntämään kansainvälisten yritysten osaamista ja globaaleja kontakteja. (Kaitila & Kotilainen 2015, 75.)

Suomalaisyritykset ovat kuitenkin investoineet Venäjälle ja käyneet kauppaa eri aikoina useilla eri toimialoilla. Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Venäjälle on vaihdellut eri aikakausina. Kuten aiemmin tässä työssä Venäjän ja Suomen historiallisia kauppasuhteita käsitelleessä luvussa tuli ilmi, Neuvostoliiton aikana suomalaisyritysten toiminta Venäjällä nojasi hyvin keskittyneeseen kahdenkeskiseen kauppaan. Tässä kaupankäynnissä erityisesti muutama suuryritys operoi, kun taas pienillä ja keskisuurilla yrityksillä oli vähäisempi rooli. Ennen Neuvostoliiton romahdusta Suomen kauppa Venäjälle oli siis lähinnä tavara- ja projektivientiä, sillä vasta vuonna 1987 Neuvostoliitossa hyväksyttiin paikallisten ja ulkomaisten muodostamat yhteisyritykset. Mahdollisuutta yhteisyrityksen perustamiseen hyödynsivät monet jo bilateraalikaupassa toimineet suomalaisyritykset, kuten Neste ja Outokumpu. Myös kahdenvälisestä kaupasta ulkopuolelle jääneet yritykset, erityisesti palvelualoilla, perustivat yhteisyrityksiä Neuvostoliittoon. Mukana oli myös suomalaisia pioneiriyrityksiä muun muassa pikaruoka-alalla. (Karhunen, Kosonen, Logrén & Ovaska 2008, 74, 79-81.)

Neuvostoliiton romahduksen jälkeen Venäjä alkoi siirtyä markkinatalouteen, ja samalla ulkomaankauppa vapautui ja myös erilaiset toimintamuodot tulivat mahdollisiksi ulkomaisille yrityksille yhteisyritysten lisäksi. Oli mahdollista muun muassa perustaa tytäryhtiöitä sekä tehdä alihankintasopimuksia venäläisten yritysten kanssa. Useat globaalit yritykset lähtivät Venäjän valloitukseen, mikä hyödytti erityisesti suomalaista rakennusteollisuutta,

kun se pääsi osalliseksi jättiyritysten hankkeista. Myös suomalainen elintarvikevienti alkoi lisääntyä. Rahallisesti suuret tuotantoinvestoinnit olivat kuitenkin suurten riskien vuoksi 1990-luvulla vielä kovin vähäisiä. Venäjä koki vuonna 1998 talouskriisin ja sen myötä ruplan rajun devalvoinnin ja venäläisten ostovoiman romahtamisen. Tästä shokista Venäjän talous toipui kuitenkin yllättävän nopeasti. Suomalaisille Venäjän-vientiä harjoittaville yrityksille kriisi oli kuitenkin vaikea, vaikka halventuneet tuotannontekijät Venäjällä olivat siihen kysyntä kysynnelle yrityksille myös mahdollisuus laajentaa liiketoimintaa. (Karhunen ym. 2008, 98-100.)

Kriisin jälkeen Venäjän talouden kasvukaudella ja sen liiketoimintaympäristön vakautuessa suomalaisyritysten markkinoillemenotavat ovat olleet varsin monipuolisia. Suuryritykset innostuivat investoimaan Venäjälle, ja niiden suosituin toimintatapa isoissa tehdasinvestoinneissa on ollut tytäryrityksen kautta tehty *greenfield* -investointi eli oman tuotantoyhtiön perustaminen alusta alkaen. Yritysostoja on myös alettu tehdä enemmän, ja syynä on voinut olla esimerkiksi halu saada paikallinen tuotemerkki käyttöön vaikkapa elintarvikkeissa. Lisäksi neuvostoajoilta tuttuja yhteisyrityksiäkin toimii yhä, vaikka toimintamuodon haastavuus on kaatanut hankkeita jo niiden neuvotteluvaiheessa. Yhteisyrityksen etuina on kuitenkin pysynyt se, että paikallisen partnerin avulla on helpompi luovia haasteellisessa liiketoimintaympäristössä. (Karhunen ym. 2008, 114- 117.) Nykyisin yhteisyritysten suosio on kuitenkin vähentynyt, koska suomalaiset yritykset ovat usein pettyneet niiden käytännön toimivuuteen (Pelikka 2015, 136).

Edelleen toki harjoitetaan myös perinteistä vientiä Venäjälle, mikä edeltää usein muita etabloitumisen tapoja. Viennistä halutaan siirtyä eteenpäin esimerkiksi kilpailun kiristytessä, yrityksen kasvua tavoiteltaessa tai Venäjän vientikaupalle asettamien rajoitusten vuoksi. Luonnollisesti paikan päälle siirryttäessä Venäjän alhaisempi kustannustaso ja maahantuontikulujen häviäminen myös houkuttavat yrityksiä. Verotuksellisia puolia tarkasteltaessa puolestaan Venäjällä toimiminen voi olla yritykselle taloudellisesti edullisinta tytäryrityksen kautta. (Pelikka 2015, 133-134.) Tytäryrityksen perustamisessa Venäjällä on käytännössä kaksi eri mahdollista yhtiömuotoa: suljettu osakeyhtiö ja rajavastuuyhtiö. Suomalaista osakeyhtiötä paljon muistuttava suljettu osakeyhtiö on rajavastuuyhtiötä kalliimpi ja velvoittavampi yhtiömuoto. Rajavastuuyhtiömallia vastaavaa ei ole käytössä Suomessa, mutta muualla Euroopassa niitä löytyy; esimerkiksi saksalainen yhtiömalli GmbH (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*) muistuttaa venäläistä rajavastuuyhtiötä. (Honkanen 2011, 70-72.)

6.3 Suomalaisyritysten etabloituminen Kiinaan

Kiina on Venäjän tavoin Suomelle erittäin tärkeä kohde, sillä viime vuonna se oli viidenneksi suurin kauppakumppani kokonaiskauppavaihdoltaan, vientimaana seitsemäs ja tuontimaana jopa neljäs. Suomalaisilla yrityksillä on investointeja Kiinassa noin 11 miljardin euron arvosta, ja lukumääräisesti siellä toimii noin 400 suomalaisyritystä. Yritykset voivat toimia Kiinassa niin toimistojen, edustustojen kuin tytäryhtiöiden kautta tai olla sinne perustettuja omia yrityksiä tai yhteisyrityksiä paikallisen partnerin kanssa. (Tunturi ym. 2016, 111-112.)

Yritysmuodon ja markkinoillemenotavan valinta ei ole kuitenkaan ollut ulkomaisille yrityksille ihan yksinkertaista Kiinassakaan, ja sopivat toimintamuodot ovat vaihdelleet eri aikakausina ja riippuneet erityisesti Kiinan sääntelyiden muutoksista. Suomi kävi Kiinan kansantasavallan kanssa kauppaa 1950-luvun alkupuolelta lähtien ensin vähän aikaa kolminkantasopimuksena Neuvostoliiton välityksellä ja myöhemmin bilateraaliosopimuksena. Tämä kahdenkeskinen kauppasopimus oli clearing -tyyppistä kauppaa, ja muistutti siten Neuvostoliiton kanssa käytyä kauppaa. Suomen merkitys länsimaista oli Kiinan kaupankäynnissä kansantasavallan alkuaikoina jopa huomattava. Ennen Kiinan "avautumista" 1970-luvun lopulla Suomen kauppa Kiinaan oli kuitenkin vain muutamien toimijoiden käsissä, ja vienti perustui pitkälti paperiin, koneisiin ja laitteisiin. (Kettunen, Lintunen, Lu & Kosonen 2008, 82, 107-108.)

Kuten Neuvostoliiton tapauksessa, myös Kiinassa ulkomaiset investoinnit olivat pitkään tiukasti rajoitettuja. Kiinan alettua avautua 1970-luvun lopulla ja sen lopulta sallien ulkomaiset investoinnit ulkomaisten yritysten tuli muodostaa yhteisyritys jonkin paikallisen, Kiinan valtion osoittaman, toimijan kanssa Kiinaan päästäkseen (Arho Havrén & Rutanen 2010, 179). Yhteisyritykset salliva laki tuli voimaan Kiinassa vuonna 1985, mutta 1980-luvulla vielä valtaosa suomalaisyritysten kaupankäynnistä Kiinaan hoidettiin suoralla tai epäsuoralla viennillä. Varsinainen suomalaisinvestoijien vyöry saavutti Kiinan vasta 1990-luvulla Kiinassa toteutettujen talousuudistusten ja nopeutuvan talouskasvun vuoksi. Tällöin Kiinassa sallittiin myös täysin ulkomaalaisomisteiset yritykset ja houkuteltiin sijoituksia esimerkiksi veroeduin. Suuret suomalaisyritykset, esimerkiksi Nokia ja muut elektroniikka- ja ICT -yritykset sekä metsä- ja koneteollisuus, investoivat suuriin tehdashankkeisiin 1990-luvulla. (Kettunen ym. 2008, 85, 108-109.)

Kiina liittyi WTO:n jäseneksi vuonna 2001, ja luonnollisesti tämä lisäsi sijoittajien luottamusta Kiinan liiketoimintaympäristön kehitystä ja lainsäädännön läpinäkyvyyden lisääntymistä kohtaan. Suomalaisten yritysten investoinnit maahan ovat olleet suhteellisen suuria

ja painottuneet paljolti valmistavaan teollisuuteen palvelujen sijasta. Erityisesti 2000-luvun alussa Suomessakin pelättiin tehdastyön katoavan täysin länsimaista "Kiina-ilmiön" seurauksena. Palkkataso, kuten muutkin hinnat, ovat kuitenkin kohonneet Kiinassakin, eikä ulkomaisille investoinneille myönnetä enää samassa määrin etuja kuin ennen. Lisäksi Kiina suosii korkean ja ympäristöä säästävän teknologian ja teollisuuden sijoituksia. Uusiin suomalaisyritysten määrä Kiinassa ei 90-luvun lopun ja 2000-luvun alun buumin jälkeen ole enää kasvanut samaan tahtiin, kun monille aloille ei ole enää yhtä helppo murtautua Kiinan markkinoilla kuten ennen. (Kettunen ym. 2008, 94, 107-110.)

Nykyisin ulkomaiset yritykset suosivat Kiinassa oman yrityksen perustamista yhteisyritysten sijaan. Erityisesti suositaan vielä täysin ulkomaalaisomistuksessa olevaa yritysmuotoa WFOE (*Wholly foreign owned enterprise*). Kiinalaisen markkinatalouden kehittyessä ja paikallisten lakien mahdollistettua muutkin kuin yhteisyritykset on täysin ulkomaisessa omistuksessa olevien yritysten määrä kaikista ulkomaisista yrityksistä Kiinassa ylivoimaisesti suurin. Syynä tähän ovat myös ulkomaisten yritysten nihkeät kokemukset yhteisyrityksistä kiinalaisten kanssa. Kulttuurierot, osapuolten erilaiset odotukset, kiinalaisen kumppanin odotettua heikompi markkina-asema sekä johtamistapojen erot ovat usein syinä yhteisyritysten epäonnistumisiin. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 179-180.) Vain harvat suomalaisyrityksistäkään ovat enää 1990-luvun jälkeen valinneet yhteisyritystä Kiinassa toimiakseen; niihin on päätetty ryhtyä yleensä vain sellaisilla aloilla, joilla se Kiinan sääntelyn vuoksi on ollut ainoa vaihtoehto (Kettunen ym. 2008, 110).

7 Pohdinta

Tässä opinnäytteessä Venäjää on lähestytty kehittyvänä markkinana, jolla Suomen näkökulmasta katsoen on ollut tietynlainen erityisasema muihin kehittyviin talouksiin verrattuna. Venäjän kanssa on tehty kauppaa laajemmin, kun taas muiden kehittyvien talouksien merkitys on lisääntynyt enemmän vasta viime vuosikymmeninä. Globalisaation kiihtyminen ja länsimaiden talouskasvun hiipuminen ovat työntäneet useita yrityksiä uusille, nopeammin kasvaville markkinoille erityisesti Aasiaan. Venäjän markkinoita puolestaan on leimannut vaihtelevuus ja nopeat muutokset idänkaupan romahduksen jälkeen.

Öljyn korkeaan hintaan perustunut kasvu loi venäläistä kulutuskysyntää paljon myös suomalaisyritysten tuotteille, mutta Venäjän talouden oltua kyvytön uudistamaan rakenteitaan nousukautena on maan talouskasvu tyrehtynyt ja ostovoima sulanut öljyn hinnan romahdessa. Tämä on vaikuttanut negatiivisesti Suomen vientiin sekä monien suomalaisyritysten toimintoihin Venäjällä. Omat ongelmansa on tuonut myös pakotepolitiikka. Osittain Venäjän kysyntää korvaamaan ovat monet yritykset suunnanneet myös muiden kehittyvien talouksien markkinoille.

Venäjä on myös yleisesti ottaen poikkeava monista muista kehittyvistä talouksista siinä mielessä, että se on suhteellisen vauras ja kansan ostovoima ongelmista huolimatta suhteellisen hyvä. Näin ollen sen talouskasvu ei edes voisi enää yltää vähemmän kehittyneiden maiden, kuten Intian ja Kiinan, tasolle. Oikeastaan voisi sanoa, että Venäjä monessa mielessä alkaa olla kehittyvä markkina -määritelmän ulkopuolella. Venäjä on paitsi lamas, mutta myös jo sen verran korkean tulotason maa, ettei sitä enää kaikissa yhteyksissä lasketa kehittyvien markkinoiden joukkoon.

Tämän opinnäytteen tietoperustassa käsiteltiin paljon yritysten kansainvälistymisen ja uusille markkinoille murtautumisen tapoja. Kävi ilmi, että päätös tavan valinnasta perustuu usean eri tekijän harkintaan ja siihen, kuinka paljon yritys on valmis panostamaan resurssejaan kansainvälistymiseen. Kehittyvien markkinoiden kohdalla monet operaatiovaihtoehdot ovat olleet pitkään tai ovat edelleen mahdottomia maiden asettamien rajoitusten vuoksi. Venäjälle ja vertailuna esille otettuun Kiinaan suuntautuvan markkinoillemenostrategian valintaan vaikuttavat paitsi yrityksen tavoitteet ja paikalliset rajoitteet, mutta myös kulttuuri- ja liiketoimintatapojen erot. Tämä on esimerkiksi tullut ilmi yhteisyritysten suosion laskussa, kun muutkin toimintatavat ovat tulleet näissä maissa mahdollisiksi kansainvälisille yrityksille. Tällöin kulttuurisesti hankalaksi koetusta yhteisyrityksen vaihtoehdosta on usein luovuttu.

Kaiken kaikkiaan viime vuosien ongelmista huolimatta Venäjä on yhä potentiaalinen markkina-alue monille suomalaisyrityksille. Venäjältä ei siksikään kannata vetäytyä harkitsemattomasti, sillä jossain vaiheessa talous ja kulutus varmasti lähtevät jälleen ainakin varovaiseen kasvuun. Nopeita ja helppoja voittoja kansainvälisille yrityksille ei kuitenkaan luultavasti ole Venäjällä enää luvassa. Tulevaisuuden aloja suomalaisyrityksille Venäjällä voisivat olla erityisesti matkailu sekä koulutusvienti. Myös muille kehittyville markkinoille, erityisesti Kiinaan, näiden palvelujen myynti lisääntyy.

7.1 Tutkimuksen arviointia

Tämä opinnäyte on monipuolisten lähteiden pohjalta rakennettu eräänlainen tapaustutkimus Venäjästä kehittyvänä markkinana. Koska aihe on varsin laaja, ei työ edes pyri tarjoamaan kaikenkattavia vastauksia, vaan tuomaan esiin joitakin seikkoja ja faktoja, jotka kuvaavat Venäjän liiketoimintaympäristön erikoislaatuisuutta. Opinnäyte on tehty hyödyntäen paljon erilaisia kirjallisia lähteitä, kuten artikkeleita ja tutkimuksia. Eri lähteiden näkökulma Venäjän markkinoiden tarkasteluun on luonnollisesti vaihdellut, mikä on tehnyt eri tietojen yhdistelystä haastavaa ymmärrettävän kokonaisuuden luomiseksi. Olen kuitenkin yrittänyt valita lähteitä ennen kaikkea kirjallisuudesta ja luotettavaksi arvioimieni instituutioiden ja julkaisijoiden artikkeleista. Näin ollen käytettyjen lähteiden tieto perustuu enimmäkseen tutkimukseen eikä esimerkiksi kirjoittajien mielipiteisiin, mikä edesauttaa myös tämän opinnäytteen luotettavuutta.

Tutkimus olisi ehkä ollut osuvampi ja hedelmällisempi tehdä jonkun Venäjän markkinoille murtautuneen suomalaisyrityksen näkökulmasta, jolloin aineistona olisi voinut hyödyntää yrityksen kokemuksia Venäjän markkinoista ja sen haasteista. Tutkimus olisi voinut keskittyä myös jonkin tietyn toimialan kokemuksiin Venäjällä, ja siinä eri yritysten kokemusten vertailuun. Jatkotutkimusehdotuksena myös syvällisempi vertailu Venäjän ja jonkin muun kehittyvän markkinan välillä olisi mielenkiintoinen, joskin paljon työtä ja erilaista lähdemateriaalia vaativa, aihe.

7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointia

Itse opinnäytteen tekoprosessi oli mielestäni melko vaikea, ja kesti kohdallani liian kauan. Aloittaminen oli tässäkin työssä se vaikein askel. Lisäksi tutkimuskysymys ja -tavoitteet eivät olleet kovin selkeät, kun lopulta aloitin kirjoittamisen, mikä varmasti myös vaikeutti prosessia. Sinänsä yritin suhtautua opinnäytteeseen lähinnä hiukan tavanomaista pidemmän koulutyön kirjoittamisena, mutta oli tekstin tuottaminen silti melkoisen hankalaa. Pidempiä kirjoitustöitä ei juuri ole joutunut liiketalouden opintojen aikana yksin tekemään, mikä ehkä oli yksi syy työn loppuunsaattamisen ongelmiin.

Opinnäytteeni aihe oli kyllä sinänsä mielestäni varsin mielenkiintoinen, ja löysin paljon kiinnostavaa aineistoa ja lähdemateriaalia Venäjältä ja muista kehittyvistä markkinoista. Lähteiden monipuolisuus toisaalta loi sellaisen ongelman, että aina uuden mielenkiintoisen asian löydyttyä löytyi pian toinen, ja lopulta olennaisen tiedon erottaminen vähemmän olennaisesta oli vaikeaa. Käytin myös paljon englanninkielistä kirjallisuutta ja artikkeleita työn lähteinä, ja välillä oli hiukan pohdittava, kuinka tietyt termit kääntyvätkään järkevästi suomen kielelle. Loppujen lopuksi koen kuitenkin opinnäytettä tehdessäni oppineeni paljon uutta ja kehittäneeni kansainvälisen kaupan asiantuntemustani tekoprosessin haasteista huolimatta.

Lähteet

Arends, B. 2014. It's official: America is now No. 2. Luettavissa:

<http://www.marketwatch.com/story/its-official-america-is-now-no-2-2014-12-04>. Luettu: 26.6.2016.

Arho Havrén, S. & Rutanen, P. 2010. Menestyvä liiketoiminta Kiinassa. WSOYpro. Helsinki.

Berg-Andersson, B. & Kotilainen, M. 2016. Pakotteiden vaikutus Suomen vientiin Venäjälle. ETLA muistio No 45. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-45.pdf>. Luettu: 13.9.2016.

BOFIT - Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos 2016. BOFIT Venäjä-ennuste 2016-2018. Luettavissa:

<http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Documents/bve116.pdf>. Luettu: 25.9.2016.

Bozadzhieva, M. 2016. Why multinationals are doubling down on Russia. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/04/why-multinationals-are-doubling-down-on-russia>. Luettu: 27.10.2016.

Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N. & Akcal, A. A. 2013. Doing business in emerging markets. 2nd edition. Sage Publications. Thousand Oaks.

Crowe, P. 2015. Goldman Sachs is ditching its BRIC fund. Luettavissa:

<http://uk.businessinsider.com/goldman-sachs-is-ditching-its-bric-fund-2015-11?r=US&IR=T>. Luettu: 26.6.2016.

Foroohar, R. 2015. Why the mighty BRIC nations have finally broken. Luettavissa:

<http://time.com/4106094/goldman-sachs-brics/>. Luettu: 2.9.2016.

Garcés de los Fayos, F. 2016. Faktatietoja Euroopan unionista: Venäjä ja Keski-Aasia. Luettavissa:

http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fi/displayFtu.html?ftuid=FTU_6.6.3.html. Luettu: 23.9.2016.

Goodger, B. 2014. Brand licensing in emerging markets: top 10 mistakes to avoid. Luettavissa: <http://www.osborneclarke.com/connected-insights/publications/brand-licensing-emerging-markets-top-10-mistakes-avoid/>. Luettu: 19.9.2016.

Griffin, R. W. & Pustay, M. W. 2015. International business: a managerial perspective. 8th ed., global edition. Pearson. Harlow.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2016. Ohjeet raportointiin ja menetelmiin. Intranet. Ohje pitkien raporttien laatimiseen (ONT –mallipohja). Luettu: 17.10.2016.

Helppi, M. & Paloheimo, A. 2005. Ulkomaankaupan rahoitus: riskit, maksuliikenne ja ratkaisut. Talentum. Helsinki.

Hofstede, G. 2010. Cultures and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd revised and expanded edition. McGraw-Hill. New York.

Hollensen, S. 2014. Global marketing. 6th edition. Pearson. Harlow.

Honkanen, M. 2011. Onnistu Venäjällä - tunne lainsäädäntö ja kulttuuri. CC Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.

Hyvärinen, R. & Pukkila, J. 2009. Katse itään: kuinka Aasian nousu muuttaa maailmaa. Atena Kustannus. Jyväskylä.

Juntunen, E. K. 2015. Itä nousee, länsi laskee: kehitystrendit ja strategiat 2020-luvulle. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA. Helsinki.

Kaitila, V. & Kotilainen, M. 2015. Öljy ja uudistukset ratkaisevat - Venäjän merkitys Suomen elinkeinoelämälle. Taloustieto Oy. Helsinki.

Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. & Ovaska, K. 2008. Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-84. Helsinki. Luettavissa: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b84.pdf>. Luettu: 5.10.2016.

Kettunen, E., Lintunen, J., Lu, W. & Kosonen, R. 2008. Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-98. Helsinki. Luettavissa: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b98.pdf>. Luettu: 6.10.2016.

Khanna, T., Palepu, K. G. & Sinha, J. 2005. Strategies that fit emerging markets. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2005/06/strategies-that-fit-emerging-markets>. Luettu: 18.9.2016.

Koistinen, J. 2007. Kehittyvät markkinat sijoituskohteena. Luettavissa: <http://www.investori.com/cgi-bin/read.pl?a05/s050202.htm>. Luettu: 1.12.2015.

Kuisma, M. 2009. Suomen poliittinen taloushistoria 1000-2000. Kustannusosakeyhtiö Siltala. Helsinki.

Kuisma, M. 2015. Venäjä ja Suomen talous 1700–2015. Kustannusosakeyhtiö Siltala. Helsinki.

Kuusisalo, M. 2016. Putin jatkoi länsimaisten elintarvikkeiden tuontikieltoa. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8993177>. Luettu: 23.9.2016.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Toinen painos. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Laukkanen, T. 2016. Vienti Venäjälle on kuin vuoristoradalla ajaisi. Luettavissa: <http://ek.fi/blogi/2016/03/23/vienti-venajalle-on-kuin-vuoristoradalla-ajaisi/>. Luettu: 21.9.2016.

Lifländer, T. 2013. Suomesta viedään oppia Venäjän ja Kazakstanin oppilaitoksiin. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2013/oppimisratkaisut-uutisia/suomesta-viedaan-oppia-venajan-ja-kazakstanin-oppilaitoksiin/>. Luettu: 1.10.2016.

Lipponen, K., Mäki-Leppilampi, M., Nissinen, A., Lehtovirta, J. & Kotilainen, P. 2013. Venäjä. Teoksessa Ahonen, A. (toim.) Maailman markkinat 2013, s. 8-16. Ulkoasiainministeriö. Helsinki.

Manktelow, A. 2014. Guide to emerging markets: The business outlook, opportunities and obstacles. The Economist & Profile Books Ltd. London.

Marinov, M. & Marinova, S. 2011. The changing nature of doing business in transition economies. Palgrave Macmillan. New York.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt: Vienti ja tuonti. AMK-Kustannus. Tampere.

Ollus, S. 2006. Jälleenvienti kasvattaa Suomen Venäjän-kauppaa. Luettavissa:
http://tilastokeskus.fi/tup/tietotrendit/tt_03_06_venajakauppa.html. Luettu: 30.9.2016.

O'Neill, J. 2001. Building better global economic BRICs. Luettavissa:
<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/archive-pdfs/build-better-brics.pdf>.
Luettu: 26.6.2016.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016. Vietävän hyvää toisen asteen koulutusta! Toimet toisen asteen koulutusviennin edistämiseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:20. Luettavissa:
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2016/liitteet/okm20.pdf?lang=fi>.
Luettu: 29.9.2016.

Pajarinen, M., Rouvinen P. & Ylä-Anttila, P. 2010. Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. Taloustieto Oy. Helsinki.

Pelle, S. 2007. Understanding emerging markets: building business BRIC by brick. Response Books. Thousand Oaks.

Pellikka, H. 2015. Toiminnan lokalisointi. Teoksessa Peltola, P. & Dobrowolski, T. (toim.) Venäjän kaupan opas, s. 130-147. Suomalais-venäläinen kauppakamari. Helsinki.

Poljatschenko, K. 2015. Semiannual report Russia. Luettavissa:
<http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/11/Russia-Market-News-2015-2.pdf?dl>.
Luettu: 28.9.2016.

Schuman, M. 2015. Emerging markets are still the future. Bloomberg Businessweek. Luettavissa: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-03/emerging-markets-are-still-the-future>. Luettu: 8.9.2016.

Seppänen, E. 2012. Venäjä: Myynteille kyytiä! Helsinki-kirjat. Helsinki.

Shlyamin, V. A. 2008. Venäjän muuttuva liiketoimintaympäristö: Venäläis-suomalaisten taloussuhteiden kehitys. Boardman Oy. Espoo.

Sillanpää, S. 2016. HS-raportti: Maailman nousevien suurtalouksien piti muuttaa maailma - mitä oikein tapahtui? Luettavissa: <http://www.hs.fi/ulkomaat/a1467351510785>. Luettu: 8.9.2016.

Solanko, L. 2015. Edessä uusi pysähtyneisyyden aika? Luettavissa: http://www.svkk.fi/uutishuone/venla-jasenlehti/venla_3_2015/talouksatsaus_edessa_uusi_pysahtyneisyyden_aika. Luettu: 26.9.2016.

Suarez, F. & Lanzolla, G. 2005. The half-truth of first-mover advantage. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2005/04/the-half-truth-of-first-mover-advantage>. Luettu: 7.9.2016.

Suomalais-venäläinen kauppakamari. 2015. Yritysten kohtaamia haasteita. Teoksessa Peltola, P. & Dobrowolski, T. (toim.) Venäjän kaupan opas, s. 204-208. Suomalais-venäläinen kauppakamari. Helsinki.

Tapiola, P. 2013. Entisen Neuvostoliiton velka Suomelle on maksettu nyt kokonaan. Luettavissa: http://yle.fi/uutiset/entisen_neuvostoliiton_velka_suomelle_on_maksettu_nyt_kokonaan/6863426. Luettu: 16.9.2016.

Tekes 2016. Future Watch -selvityksiä korkean potentiaalin kehittyvistä markkinoista. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kasva-ja-kansainvalisty/team-finland-future-watch/kehittyvat-markkinat/>. Luettu: 8.9.2016.

Tulli 2016. Suomen ja Venäjän välinen kauppa. Luettavissa: http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/venaja15_2/liitteet/2016_M06.pdf. Luettu: 21.9.2016.

Tunturi, S., Svahnback, L., Rajaniemi, L., Raappana, J., Mustonen, J., Wahlberg, J., Kämppe, V. & Sinkari, J. 2016. Kiina. Teoksessa Ahonen, A. (toim.). Maailman markkinat 2016-2017, s. 108-122. Ulkoasiainministeriö. Helsinki. Luettavissa: <http://www.formin.fi/public/default.aspx?contentid=349840&nodeid=49540&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 4.10.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Kansainvälistymisen edellytykset. Luettavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/kansainvalistymisen-edellytykset>. Luettu: 6.9.2016.

Ulkoasiainministeriö 2016. Pohjoinen ulottuvuus. Luettavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=49553&contentlan=1&culture=fi-fi>. Luettu: 26.9.2016.

Valtiovarainministeriö 2015. Venäjän talouden näkymät ja vaikutukset Suomeen. Luettavissa:

<http://vm.fi/documents/10623/1096506/Ven%C3%A4j%C3%A4n+talouden+n%C3%A4kym%C3%A4t+ja+vaikutukset+Suomeen/82a661d4-1a31-4b4b-b71b-313bb7a25286>. Luettu: 28.9.2016.

Virtanen, M. 2015. Yllättävä lamailmiö: Pk-yritykset kansainvälistyvät nopeasti. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/yllattava-lamailmio-pk-yritykset-kansainvalistyyvat-nopeasti-3484931>. Luettu: 5.9.2016.

Visit Finland 2016. Matkailu kasvaa 5 prosentin vuosivauhtia. Luettavissa:

<http://www.visitfinland.fi/tama-on-visit-finland/matkailu-on-kasvava-toimiala/>. Luettu: 29.9.2016.

Vuoristo, K. 2001. Maailman talousalueet. WSOY. Helsinki.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. WSOYpro. Helsinki.